

*Н. М. Паршин,  
Н. А. Нагибина,  
Е. Л. Кандыбина*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА СТРАХОВЫХ АГЕНТОВ

*Аннотация: совершенствованию системы найма посвящено множество как отечественных, так и зарубежных публикаций. Разработана совокупность методик, позволяющих повысить эффективность любой системы.*

*Однако, как показывает практика, разработать систему найма безотносительно к специфике деятельности организации и профессионально-квалификационным характеристикам нанимаемого персонала практически невозможно. Это обусловило анализ системы найма страховых агентов конкретной организации и разработку основных направлений ее совершенствования.*

*В статье рассмотрена система найма страховых агентов ООО «Росгосстрах», проведена оценка ее эффективности на основе метода экспертных оценок и разработаны рекомендации по ее совершенствованию на базе учета психологических особенностей должности.*

*Ключевые слова: система найма страховых агентов, эффективность системы найма, показатели эффективности, метод экспертных оценок, психодиагностические прогностические методики.*

UDC 331.13

*N. M. Parshin,  
N. A. Nagibina,  
E. L. Kandybina*

## ENHANCEMENT OF INSURANCE AGENTS HIRING SYSTEM

*Abstract: variety of both domestic and foreign publications are devoted to issues of enhancement a hiring system. A developed set of techniques can improve the efficiency of any system.*

*Experience has shown, however, that it's almost impossible to develop the hiring system irrelative of organizations specific activities and of being hired employees skills. That determined analysis of given organizations hiring system and development of main enhancements guidelines.*

*This article describes the insurance agents hiring system of Rosgosstrakh LLC, evaluates its effectiveness based on the method of expert assessments and develops enhancements recommendations according posts psychological characteristics.*

*Keywords: insurance agents hiring system, hiring system effectiveness, effectiveness indicators, expert assessments method, psycho-diagnostic prognosis methods.*

### **Введение**

В условиях рыночной экономики эффективность системы найма персонала является одним из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение хозяйствующих субъектов.

До 60-х годов 20 века в вопросах найма и отбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования

которых не требовалось длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение лишнего персонала практически ничего не стоило.

Также в прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации (характеристики) с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым сотрудником.

Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим [1].

Сегодня организации предпринимают значительные шаги для найма требуемого персонала, что обусловило переход к активным методам подбора, нацеленным на привлечение в организацию соискателей, удовлетворяющих поставленным требованиям. Совершенствуется и сама система найма.

Данной тематике посвящено множество работ как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций, школ управления персоналом и разработана масса методик по качественному набору, отбору и найму кадров. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А. Я. Кибанов, В. А. Дятлов, М. И. Магура, В. В. Травин и др. Среди зарубежных авторов можно выделить А. Маслоу, Ф. Герцберга, У. Г. Оучи.

Система найма — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Процесс найма состоит из трёх элементов: поиск, набор, отбор. Ключевым звеном в данной системе выступает отбор персонала. Он рассматривается как важная составляющая практики комплексного управления качеством, так как выполнение работы персоналом оценивается с позиции его вклада в реализацию стратегических целей организации [2].

На сегодняшний день разработано множество надёжных и эффективных технологий поиска, набора, подбора, отбора и оценки персонала. Современный уровень развития науки позволяет использовать самые разные методы поиска нужных специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности. Однако построить эффективную систему найма персонала безотносительно к специфике деятельности организации и профессионально-квалификационным характеристикам нанимаемого персонала практически невозможно.

В соответствии с этим анализ существующей системы найма, оценка ее эф-

фективности и разработка направлений совершенствования найма рассматривались для такой компании, как ООО «Росгосстрах» — организации, занимающейся добровольным и обязательным страхованием юридических и физических лиц.

На сегодня самой востребованной должностью в организации являются страховые агенты — сотрудники, реализующие страховые продукты рассматриваемой организации.

Процедуру найма персонала невозможно осуществить без поиска и отбора кадров. При этом важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более лёгкому вхождению в должность. Важность соблюдения принципов поиска и отбора кадров отмечают в своих работах М. И. Магура, К. А. Кравченко, И. Б. Дуракова, а основными из них выступают следующие [3]:

— невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления способа поведения и действий кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать;

— отбор претендентов не должен опираться исключительно на жёсткие требования, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат — это не всегда абсолютная копия сформированного библиотекой его желаемого портрета, поэтому отбор следует проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик;

— необходимо избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например протекции или предубеждений. Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых перенесённых заблуждений оценщика;

— необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной ком-



петентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации.

Примерный «портрет» страхового агента, представленный ниже, наглядно свидетельствует о сложности выделения требований к рассматриваемой должности.

Большинство страховых агентов составляют женщины, что объясняется следующими причинами.

Во-первых, после перестройки женщины оказались более мобильными, проявляли выраженную готовность сменить работу, чтобы обеспечить семью.

Во-вторых, для женщин характерна природная способность проявлять больше терпения и кропотливости при работе с клиентом. Страхование в России еще не стало очевидным для всех благом, поэтому большая доля времени в переговорах уходит у агентов на «разъяснительную» и «просветительскую» работу, с чем женщины замечательно справляются.

В-третьих, профессия страхового агента пока не считается престижной с точки зрения большинства населения и поэтому едва ли способна привлечь мужчин в свои ряды.

Однако все вышеперечисленное не может выступать необходимым и достаточным условием несостоятельности мужчин в должности страхового агента.

Возраст в работе страхового агента играет не последнюю роль, но для каждого можно выделить свои преимущества. Человек среднего возраста уже имеет жизненный опыт, хорошо разбирается в людях, умеет найти подход к людям с различными потребностями. Люди старшего возраста могут привлекать своим пониманием жизни, мудростью и уверенностью как много повидавшие на своем веку. Молодежи помогает преуспеть амбициозность, гибкость и огромное желание добиться успеха, в том числе и финансового, а природным талантом психолога может компенсироваться недостаток жизненного опыта.

То есть для профессии страхового агента характерны более широкие возрастные рамки по сравнению с большинством других специальностей. Это четко прослеживается по объявлениям о вакансиях. Возраст страховых агентов, работающих в компаниях, колеблется от 18 до 60 лет. При этом

среди агентов увеличивается доля людей молодого и среднего возраста, что наряду с увеличением количества мужчин среди страховых агентов говорит о больших перспективах развития страхования, а также о росте престижности профессии.

С точки зрения образования профессия страхового агента предоставляет перспективы людям с разными дипломами. Бывшие учителя и психологи с успехом используют свои навыки общения и умение логично и интересно рассказывать, способность удерживать внимание. Юристы и экономисты привлекают свои профессиональные знания и становятся настоящими финансовыми консультантами для своих клиентов. Люди с техническим образованием легко структурируют большие объемы информации и четко выделяют то, что в первую очередь необходимо узнать клиенту. Выпускники с дипломами управленцев, придя в страховой бизнес, смогут стать профессиональными менеджерами, начав карьеру с агента и лично пройдя все ступени карьерной лестницы. В страховании успешно могут работать также люди со средним образованием. Все страховые компании обязательно обучают начинающих агентов и не ставят для соискателей ограничений по образованию. Это открывает перспективы для людей с разными специальностями.

Таким образом, на роль страхового агента может претендовать человек любого пола, возраста, уровня образования, что не способствует привлечению в компанию таких соискателей, которые смогут закрепить себя в рассматриваемой должности и достичь сколько-нибудь заметных результатов. Это обуславливает высокий показатель текучести рассматриваемого персонала.

### **Анализ системы найма страховых агентов, оценка эффективности и идентификация основных направлений ее совершенствования**

Целью настоящего исследования является оценка эффективности системы найма страховых агентов ООО «Росгосстрах» и ее совершенствование на базе психологических особенностей должности.

Система найма страховых агентов в ООО «Росгосстрах» включает в себя следующие этапы (рис. 1).



Рис. 1. Этапы системы найма страховых агентов

Начальным этапом найма страховых агентов ООО «Росгосстрах» является составление и подача объявления о наличии вакансии. Источниками найма являются печатные издания, интернет сайты, объявления в ВУЗах и реклама по телевидению. Эффективность того или иного источника привлечения персонала может быть оценена с точки зрения затратности для организации и обеспечиваемого количества претендентов на вакантную должность. В компании постоянно отслеживается сколько претендентов на вакантную должность обеспечивает каждый из выделенных источников. Данная информация закрепляется в анкетах-резюме претендентов на должность страхового агента.

На протяжении двух последних лет самым эффективным источником привлечения страховых агентов в ООО «Росгосстрах» является интернет. Он обеспечивает около 55 % соискателей на вакантную должность страхового агента. Это объясняется доступностью интернет ресурсов для большей части населения современного общества, простотой и удобством поиска необходимой информации. Менее эффективными и более затратными для организации являются реклама по телевидению, объявления в ВУЗах и публикации в печатных изданиях. Распределение источников найма по количеству обеспечиваемых соискателей на должность страхового агента представлено на рис. 2.



Рис. 2. Распределение источников привлечения страховых агентов по количеству обеспечиваемых соискателей



Текст объявления на закрытие вакансии страхового агента включает следующие блоки.

Обязанности:

— активные продажи страховых и банковских продуктов физическим и юридическим лицам;

— консультирование клиентов по программам страхования и банковским продуктам;

— сопровождение заключенных договоров страхования, их пролонгация (возобновление).

Требования:

— образование не ниже среднего специального;

— работники государственных учреждений — педагоги, социальные работники, военные и т. п.;

— опыт работы в сфере продаж, сетевой маркетинг (приветствуется);

— активная жизненная позиция, мобильность;

— желание работать с людьми, ответственность, нацеленность на результат.

Условия:

— работа в крупной стабильной страховой компании;

— прогрессивная система агентских вознаграждений;

— гибкий график работы, возможна частичная занятость;

— обучение профессии страхового агента;

— участие в профессиональных курсах между страховыми агентами, по результатам которых победители награждаются денежными призами и ценными подарками;

— возможность профессионального и карьерного роста.

Таким образом, чтобы прийти в компанию «Росгосстрах» на должность агента, соискателю достаточно иметь среднее специальное образование в любой области. Серьезных требований к предыдущему опыту работы претендентов не предъявляется. В описании вакансии не указано жестких критериев отбора, а присутствуют только общие минимальные требования. Такая ситуация объясняется существенным дефицитом квалифицированных кадров в данной отрасли. В большинстве случаев ООО «Росгосстрах» самостоятель-

но обучает начинающих продавцов страховых услуг.

Среди претендентов предпочтение отдается молодым людям до 30 лет. Это связано с их активностью, стремлением показать себя с лучшей стороны, выделиться и добиться поставленных целей. Кроме того, компания предоставляет широкие возможности работы по свободному графику. Это обеспечивает интенсивный приток студентов, стремящихся приобрести опыт работы и получить дополнительный заработок.

Объявление о наличии вакансии позволяет оставить свои данные в виде резюме по указанному электронному адресу или договориться о дальнейшем собеседовании по телефону, что является следующим этапом системы найма.

Специалист по подбору персонала анализирует полученные заявки на соискание должности страхового агента и составляет график телефонных собеседований с претендентами.

Несмотря на то, что подобное мероприятие не позволяет достаточно надежно оценить претендентов, однако с его помощью можно составить первое впечатление о кандидатах, убедиться в их заинтересованности в конкретной вакансии, а также отсеять часть претендентов, которые явно не соответствуют данной должности. В ходе беседы с соискателем по телефону ему задаются, главным образом, те же вопросы, что и при обычном собеседовании: о его опыте работы, профессиональной квалификации, причинах увольнения с последнего места работы, семейном положении, образовании и иных моментах.

Соискатели, прошедшие телефонное собеседование, приглашаются на непосредственное собеседование со специалистом по подбору персонала. Однако данному мероприятию предшествует этап заполнения анкеты-резюме.

Ее цель — сократить время при личном собеседовании на выяснении информации об образовании, опыте работы и профессиональных навыках и достижениях. Кроме того, к анкете прилагается подтверждающая документация в виде копии диплома о высшем (среднем) профессиональном образовании, трудовой книжке, полученных наградах и поощрениях. То есть

на данном этапе происходит окончательный отсев претендентов, не соответствующих личностной спецификации страхового агента.

При непосредственном собеседовании со специалистом по подбору персонала происходит оценка кандидата путем ответа на совокупность вопросов (рис. 3).

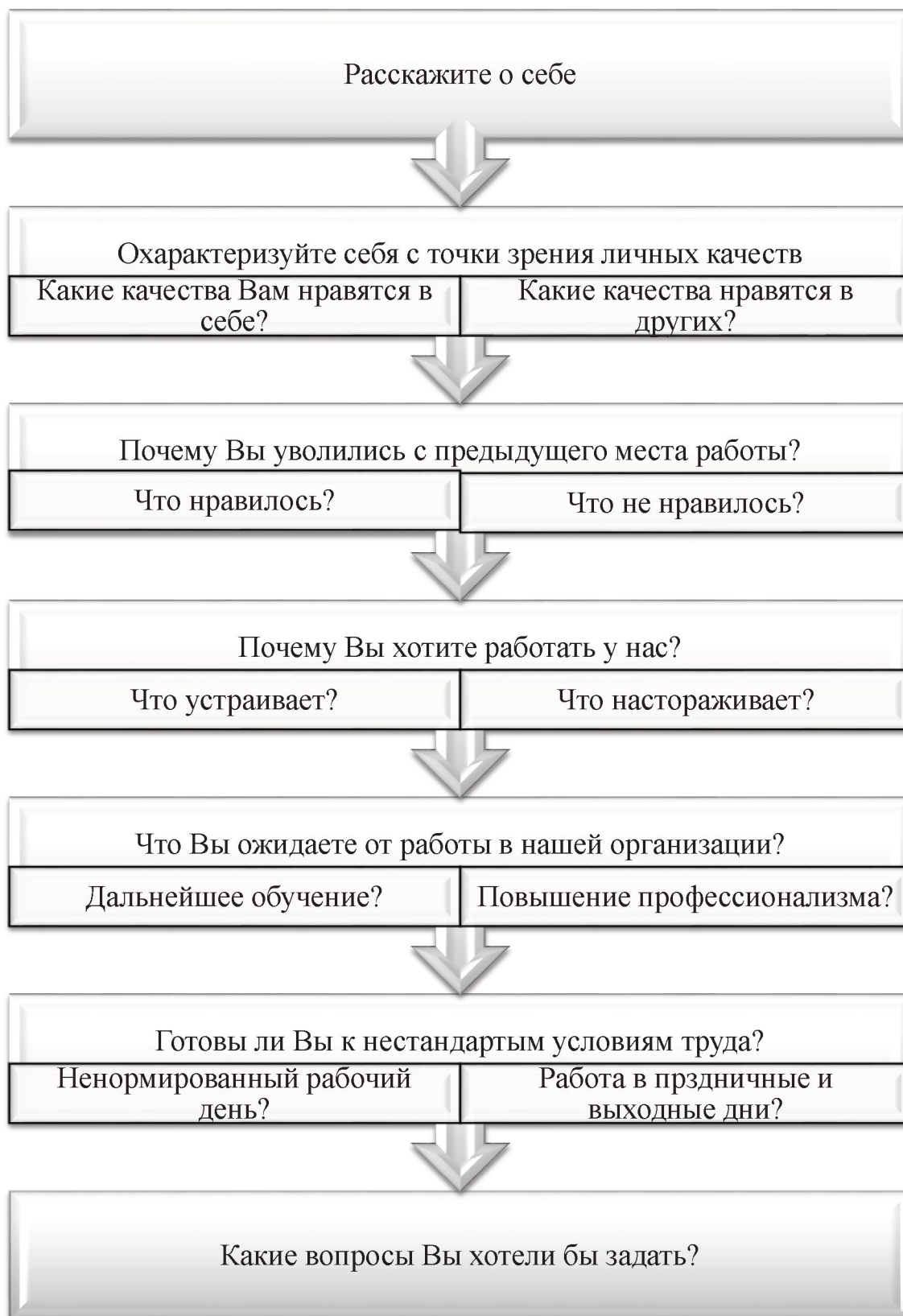


Рис. 3. Вопросы при собеседовании на должность страхового агента



В процессе собеседования специалистом по подбору персонала заполняется оценочный лист на каждого претендента

на вакантную должность страхового агента, пример которого представлен в таблице 1.

Таблица 1

*Оценочный лист соискателя на должность страхового агента*

Оцениваемые качества	Анализ резюме	Анализ анкетных данных	Собеседование	Средняя оценка
Профессиональные навыки	10	8	7	8,3
Коммуникативные способности	-	-	9	9
Личностные качества	8	9	10	9
Внешний вид и манеры	-	-	9	9
Работоспособность	8	8	7	7,7
Мотивация	10	-	6	8
Итого	36	25	48	36,3

Для страховых агентов выделены следующие оцениваемые качества: профессиональные навыки, коммуникативные способности, личные способности, внешний вид и манеры, работоспособность, мотивация. Каждому из них дается оценка в баллах по десятибалльной шкале на определенных этапах процедуры найма.

Профессиональные навыки, это знания и умения, необходимые для работы в данной должности. Они оцениваются на всех этапах системы найма специалистом по подбору персонала.

Коммуникативные способности, это умение вступать в общение и устанавливать деловые контакты, отношения. Это устойчивый навык, который складывается из следующих качеств: умение четко выражать мысли, грамотно строить свою речь, умение располагать к себе собеседника и строить с ним долгосрочные отношения. Эти качества очень важны для страхового агента и оцениваются специалистом по подбору персонала только на этапе собеседования.

Личностные качества, это индивидуальные особенности человека, включающие деловые качества и свойства личности. Оцениваются как самим соискателем в резюме и анкете, так и специалистом по подбору персонала на этапе собеседования.

Внешний вид и манеры отмечаются на этапе собеседования. Для страхового агента важно быть ухоженным, опрятным для того, чтобы с первого взгляда не отталкивать, а располагать к себе людей.

Такой показатель как работоспособность включает в себя потенциальную возможность эффективно выполнять определен-

ный вид работы в течение продолжительного времени. Он оценивается соискателем субъективно, исходя из предыдущего опыта работы, и специалистом по подбору персонала на этапе собеседования.

Мотивация соискателя определяется на этапе анализа резюме и собеседования с целью установления его ожиданий от работы в рассматриваемой должности.

Таким образом, каждый кандидат на вакантную должность страхового агента получает некий средний суммарный балл, позволяющий определить его место в общем рейтинге соискателей. Кроме того, к оценочному листу прилагается анкета с подтверждающими документами. Если учесть, что максимальное количество баллов, которое может набрать кандидат на основе анализа резюме, анкетных данных и собеседования составляет 60, то отклонение индивидуальной средней оценки от данного показателя также наглядно характеризует претендента на вакантную должность страхового агента.

Решение о найме того или иного кандидата принимают начальники отделов ООО «Росгосстрах», для которых востребованы страховые агенты, совместно со специалистом по подбору персонала на основании собранных материалов и расчетных оценок.

Эффективность системы найма страховых агентов в ООО «Росгосстрах» оценивалась методом экспертных оценок, позволяющим охарактеризовать ее с точки зрения таких показателей, как своевременность, результативность, простота и удобство методов, экономичность и надежность.

В качестве экспертов привлекались начальники страховых отделов и специалист

по подбору персонала. Это связано с тем, что именно эти сотрудники непосредственно взаимодействуют в работе со страховыми агентами и в состоянии оценить отобранных кандидатов и саму систему найма.

Охарактеризуем показатели эффективности системы найма страховых агентов ООО «Росгосстрах».

Своевременность характеризует быстроту закрытия возникающих вакансий на соискание должности страховых агентов. В соответствии с трудовым законодательством страховой агент обязан отработать не менее двух недель после даты подписания заявления о его уходе, то есть на закрытие вакансии страхового агента предусмотрен срок не более двух недель. Однако организация стремится закрывать появляющиеся вакансии в более сжатые сроки. Это связано с ростом косвенных издержек на персонал в период, предшествующий увольнению. Страховой агент, намеренный уволиться, характеризуется низкой производительностью труда, создает неблагоприятный психологический климат в коллективе, способствующий снижению эффективности труда непосредственных коллег. Удержание такого сотрудника в организации в течение двух недель считается неоправданным. Поэтому закрытие вакансии осуществляется обычно в недельный срок после подписания заявления об уходе страхового агента.

При оценке результативности системы найма эксперты определяют, насколько отобранные кандидаты способны справляться с требованиями к должности.

Простота и удобство методов, используемых при найме страховых агентов, также оцениваются экспертами, несмотря на то, что они непосредственно не присутствуют ни на одном из этапов отбора кандидатов. Однако они используют результаты анализа резюме, анкетирования и собеседования при принятии окончательного решения о найме и поэтому в состоянии оценить используемые методы.

Экономичность системы найма страховых агентов ООО «Росгосстрах» характеризует затраты на отбор и привлечение одного кандидата.

Наконец, показатель надежности характеризует количество ошибок, допущенных при найме кандидата на вакантную должность. Эти ошибки бывают трех видов: прием на работу непригодного кандидата, отказ в приеме на работу пригодному кандидату и ошибочное формирование вакансий. Ошибки первого типа наиболее заметны, так как работодатель на практике убеждается в непригодности кандидата. Ошибки второго типа не сразу становятся заметными, но если такая ошибка повторяется регулярно, то она может нанести существенный материальный урон организации. При ошибке третьего типа резко увеличиваются затраты на создание нового рабочего места, что приводит к нерациональному использованию финансовых средств организации.

Каждый из выделенных показателей, призванных оценить эффективность системы найма, предполагал оценку по семибалльной шкале, представленной в таблице 2.

Таблица 2

*Шкала оценки эффективности системы найма страховых агентов  
ООО «Росгосстрах»*

Балл	Описание
7 (высший)	Системный подход Показатель проявлен во всех без исключения ситуациях
6	Показатель проявлен практически во всех ситуациях. Оценка соответствует его благоприятной выраженности. Можно говорить о системном решении вопросов
5 (верхняя граница среднего)	Оценка соответствует достаточно хорошему развитию набора инструментов, связанных с этим показателем
4 (среднее значение)	Оценка свидетельствует о средней развитости показателя
3 (нижняя граница среднего)	Оценка свидетельствует о наличии соответствующих данной деятельности инструментов, используемых не систематически и не в полной мере
2	Показатель остро нуждается в развитии
1 (низший)	Показатель абсолютно не проявлен



Результаты экспертной оценки найма страховых агентов ООО «Росгосстрах» представлены в таблице 3.

Для получения группового мнения экспертов использованы методы средних арифметических и медиан рангов. Первый основан на подсчете среднего арифметического значения рангов по каждо-

му показателю и их ранжировании таким образом, чтобы показатель, характеризующийся максимальным значением среднего арифметического рангов, получал итоговый ранг 1. Соответственно показатель с минимальным значением среднего арифметического рангов приобретал ранг 5.

Таблица 3

*Результаты экспертной оценки системы найма страховых агентов  
ООО «Росгосстрах»*

Эксперты Начальники отделов	Показатели эффективности системы найма				
	Своевременность	Результативность	Простота и удобство методов	Экономичность	Надежность
Массовых видов страхования	5	3	7	6	4
Страхования жизни	6	3	7	5	3
Автострахования	5	2	6	6	5
Корпоративного страхования	7	3	6	5	4
Имущественного страхования	4	3	5	5	3
Специалист по подбору персонала	5	4	7	6	3

Метод медиан рангов предполагал группировку оценок экспертов по каждому показателю в порядке возрастания и определение медианы полученного распределения. Например, такой показатель как своевременность получил следующие оценки: 5, 6, 5, 7, 4, 5. Ранжированная группировка в порядке возрастания выглядит сле-

дующим образом: 4, 5, 5, 5, 6, 7. Так как каждый показатель эффективности получал четное количество оценок, то медиана определялась путем расчета среднего арифметического значения оценок, стоящих на центральном третьем и четвертом местах:  $(5 + 5) / 2 = 5$ .

Таблица 4

*Оценка показателей эффективности системы найма  
страховых агентов ООО «Росгосстрах»  
по методу средних арифметических и медиан рангов*

Показатель	Показатели эффективности найма				
	Своевременность	Результативность	Простота и удобство методов	Экономичность	Надежность
Сумма рангов	32	18	38	33	22
Среднее арифметическое рангов	5,3	3	6,3	5,5	3,6
Итоговый ранг по среднему арифметическому	3	5	1	2	4
Медианы рангов	5	3	6,5	5,5	3,5
Итоговый ранг по медианам	3	5	1	2	4

В зависимости от величины медианы рангов, полученных показателями эффективности системы найма, им присваивался итоговый ранг по медианам.

Оценка показателей эффективности системы найма страховых агентов ООО «Росгос-

страх» по методам средних арифметических и медиан рангов представлен в таблице 4.

Результаты ранжирования показателей эффективности на основе методов средних арифметических и медиан рангов совпадают (рис. 4).

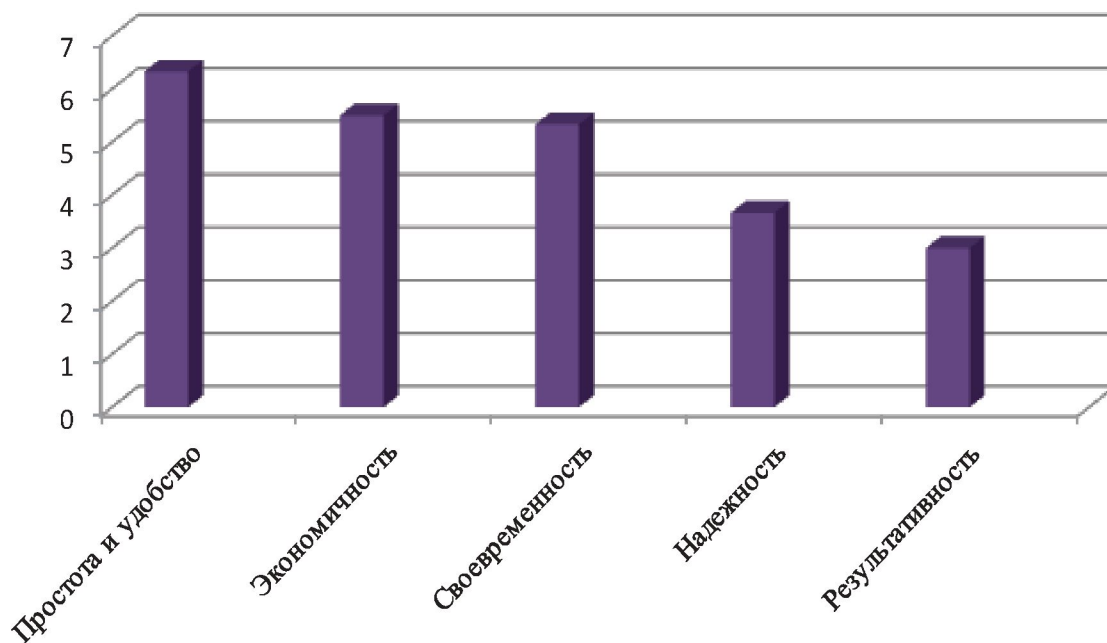


Рис. 4. Ранжирование показателей эффективности системы найма страховых агентов ООО «Росгосстрах»

Таким образом, система найма страховых агентов ООО «Росгосстрах» предполагает оценку существенного количества качеств претендентов на вакантную должность. Однако в большинстве случаев она является субъективной, зависящей от мнения и представлений самих кандидатов. Оценки специалиста по подбору персонала так же не лишены указанного недостатка. Для минимизации ошибок при найме в контексте рассматриваемой процедуры специалисту по подбору персонала необходимо углубление психологического образования и использование определенных методик, позволяющих выделенные качества оценивать более объективно.

Кроме этого действующая система найма страховых агентов ООО «Росгосстрах» является простой и удобной в использовании, так как не предусматривает объемных методик оценки кандидатов и утомительного подсчета результатов. Простота и удобство используемых инструментов

найма персонала обеспечивают ее экономичность.

Гибкий график работы и возможность приобретения опыта позволяет среди соискателей привлечь большое количество студентов, поэтому проблем с кандидатами в компании не возникает, что обеспечивает своевременность системы найма.

Однако, отбирая претендентов на должность страховых агентов, никто не задумывается о том, что результативность и надежность системы являются самыми существенными показателями, вследствие чего компания больше тратит на привлечение и адаптацию нового сотрудника, чем успевает дождаться окупаемости вложенных средств.

Совершенствование рассмотренной системы найма осуществлялось на основе выделения профессионально важных качеств страхового агента и отбора на их основе психодиагностических прогностических методик, позволяющих более объективно их оценивать.



Базовые ориентиры для выделения профессионально важных качеств страхового агента выделены в таблице 5.

На основании данных таблицы 5 можно выделить качества, способствующие успешному выполнению профессиональной деятельности страхового агента:

— когнитивные особенности (хороший уровень развития оперативной памяти,

высокий уровень развития долговременной памяти, высокая концентрация внимания, хорошее распределение внимания);

— личностные характеристики (общительность, терпеливость, доброжелательность, экстраверсия, хорошие коммуникативные навыки).

Таблица 5

*Базовые ориентиры для выделения профессионально важных качеств страхового агента*

Наименование профессии	Страховой агент
Область базовых знаний	Страхование
Профессиональная область	Оказание страховых услуг
Тип деятельности	Человек-человек
Доминирующий интерес	Социальный
Условия работы	В помещении

Качества, затрудняющие осуществление профессиональной деятельности — отсутствие коммуникативных навыков, интроверсия.

На основании перечисленных профессионально важных качеств можно выделить психодиагностические прогностические методики, с помощью которых будет оцениваться уровень представленности профессиональных и личностных качеств кандидатов на замещение должности страхового агента.

Среди них можно выделить следующие:

- способность к обучению и переучиванию;
- способность к длительному сохранению высокой активности;
- умение согласовывать свою работу с работой других;
- умение видеть несколько возможных решений задачи и выбирать наиболее эффективное;
- способность к легкому общению с другими членами коллектива;
- способность длительное время сохранять произвольное внимание, несмотря на усталость и раздражители;
- умение коротко и ясно спрашивать;
- уравновешенность, самообладание;
- умение формировать и поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе;

— направленность личности на достижение успеха;

— способность активно приспосабливаться к условиям окружающей среды;

— высокое развитие кратковременной памяти;

— конфликтность, жесткость в отношениях с другими людьми;

— развитие вербально-логического мышления.

Приведенные методики можно разделить на две группы по следующим параметрам: личностные характеристики и характеристики познавательных процессов.

Для диагностики характеристик первой группы представляется целесообразным использовать методику для измерения адаптационного потенциала личности, а именно уровня нервно-психической устойчивости, способности к позитивному бесконфликтному построению взаимоотношений с клиентами, а также ориентации на общепринятые нравственные требования, принятые в обществе и в коллективе данной организации.

В данном случае наиболее эффективным и целесообразным будет использование методики, которая позволяет провести диагностику всех четырех вышеуказанных личностных характеристик одновременно. Это психологический тест (МЛЮ-АМ) «Адаптивность». Опросник разработан А. Г. Маклаковым и С. В. Чермяниным.

Данный тест предназначен для оценки адаптивных особенностей личности. Он имеет сложную структуру и включает в себя 165 вопросов, охватывающих 3 структурных уровня, что позволяет диагностировать необходимые для страхового агента качества. Характеристика тестовых уровней представлена в таблице 6 [4].

Данная методика соответствует основным, предъявляемым к такого уровня инструментам, характеристикам, она прошла проверку на валидность и надежность.

Остановимся подробнее на её основных шкалах.

Шкала 1-го уровня позволяет получить типологические характеристики личности, связанные с её поведением, определить наличие или отсутствие акцентуации характера. Необходимо отметить, что людям с выраженными акцентуациями характера трудно успешно осуществлять напряженную коммуникативную деятельность, они часто испытывают сложности в построении деловых контактов и адаптации в разнообразных социальных ситуациях.

Таблица 6

*Характеристика базовых шкал теста МЛЮ «Адаптивность»*

Название шкалы	Содержание измеряемой переменной	Область измерения
ИР (поведенческая регуляция)	Оценивает степень процессо-устойчивости, согласованности и стабильности поведения, а также вероятность нервнопсихических срывов при значительном психическом и физическом напряжении	Отражает уровень эмоциональной устойчивости (или неустойчивости), наличие предпатологических состояний с латентной (не выраженной) и легкой патологией психической деятельности, а также измеряет уровень психического здоровья и вероятность срыва адаптации вследствие чрезмерных психоэмоциональных и физических нагрузок
КП (коммуникативный потенциал)	Характеризует способность человека строить позитивные отношения с окружающими, умение избегать конфликтных ситуаций	Измеряет количественную сторону и интенсивность межличностного взаимодействия и общения, открытость для других, готовность перенимать чужой опыт, а также вероятность проявления агрессивности и враждебности в общении и поведении
МН (моральная нормативность)	Характеризует степень ориентации человека в повседневной жизни на существующие моральные нормы поведения, свидетельствует о самодисциплине	Измеряет готовность следовать общепринятым нормам поведения, готовность помогать людям и обращаться к ним за помощью

Шкала 2-го уровня соответствует базовым шкалам опросника ДАН («Деадаптационные нарушения»), и выявляет нервно-психическую устойчивость к различного рода стрессовым ситуациям. Данные личностные характеристики особенно необходимы для успешной работы в сфере продажи страховых услуг, так как страховому агенту приходится сталкиваться с ситуациями, провоцирующими нервно-психические перегрузки.

Шкалы 3-го уровня предназначены для оценки поведенческой регуляции (ИР), коммуникативного потенциала (КП) и моральной нормативности (МН).

Все вышеперечисленные качества необходимы работнику страховой сферы. Он должен обладать хорошо сформированными коммуникативными навыками, моральной нормативностью, то есть в социальных ситуациях его поведение не должно выходить за рамки общественно одобряемого, более того, он должен вызывать доверие у потенциальных и актуальных клиентов.

Кандидаты отвечают на вопросы «да» или «нет». Обработка результатов осуществляется путем подсчета совпадений ответов с ключом по каждой из шкал. Необходимо отметить, что начинать обработку



результатов следует со шкалы «достоверность». При избыточных баллах по этой шкале все последующие результаты теста признаются недействительными.

Согласно авторской концепции А. Г. Макалова и С. В. Чермянина, адаптационный потенциал личности является интегральной характеристикой и совокупность его шкал отражает общий уровень психического развития личности. При этом базовые характеристики, определяющие уровень развития адаптационного потенциала, включают в себя нервно-психическую устойчивость, развитие коммуникативных навыков и моральную нормативность. Соответственно все существенные в данном конкретном случае личностные качества, вошедшие в группу общих характеристик страхового агента, оцениваются с помощью данного теста. Более того, этот тест позволяет получить единый интегральный показатель развития оцениваемых личностных качеств. Поэтому применение данного теста для отбора кандидатов, претендующих на должность страховых агентов, вполне целесообразно.

Вторая подгруппа качеств, которые были отнесены к когнитивным характеристикам, — особенности познавательных процессов. Особняком среди них стоит способность к обучению и переучиванию. Данная характеристика отражает интеллектуальный потенциал кандидата.

В данном случае целесообразно использовать группу субтестов, входящих в батарею интеллектуальных тестов «КР-3-85». Батарея тестов включает в себя 7 самостоятельных методик, позволяющих измерить уровень развития различных особенностей интеллекта, а также оценить уровень развития памяти (зрительной и вербальной), проверить уровень развития логического и аналитического мышления, оценить сформированность навыка нахождения закономерностей в представляемой информации и выбора правильного решения [5].

Данные субтесты отвечают критериям валидности и надежности. Для решения поставленных задач, а именно отбора кандидатов на должность страховых агентов, можно использовать три субтеста: «Аналогии», «Вербальная память», «Установление закономерностей».

«Аналогии». Кандидату предлагается установить логические отношения между понятиями по заданному образцу. Исследуется вербально-логическое (понятийное) мышление.

«Вербальная память». Тестовое задание применяется для оценки кратковременной зрительной памяти, испытуемому предлагается запомнить ряд слов.

«Установление закономерностей». Необходимо найти слова с заданным порядком и количеством букв. Изучаются логическое мышление, память и внимание.

Каждый из предложенных тестов включает 30 задач. На каждую из задач обследуемый может выбрать ответ, соответствующий одному из пяти предлагаемых вариантов, приведенных в выдаваемом бланке. Обработка результатов обследования происходит с помощью «ключа».

Кроме вышеперечисленных качеств необходимо также оценить развитие внимания испытуемых. Соответственно необходимо выбрать тест, позволяющий оценить наиболее значимые для успешной деятельности страхового агента характеристики внимания. Для этой цели существует множество тестов. Однако наиболее целесообразной представляется методика «Корректурные пробы», одной из преимуществ которой является то, что она позволяет оценить показатели внимания при длительной работе в сложных ситуациях (при работе с наличием помех).

Существуют несколько тестов корректурных проб, самые известные из них — тесты Бурдона и Ландольта. Оба теста достаточно валидны и надежны, но стимульный материал, представляемый испытуемому, в них разный. В тесте Ландольта это набор колец, имеющих разрывы в окружности. Испытуемому необходимо зачеркнуть кольца с определенным типом разрыва (например, разрыв окружности на 12 часов или на 15 часов и т. п.). При этом отдельно подсчитывается количество правильных и неправильных заданий.

Задания, составляющие тест Бурдона, аналогичны заданиям теста Ландольта, но вместо колец предъявляется набор букв. Испытуемому необходимо выбрать из множества букв лишь те, которые заданы экспериментатором.

Так как деятельность страхового агента связана с переработкой вербальной информации, то выполнение теста, построенного на оперировании буквами, в большей степени соответствует характеру предстоящей работы.

### Заключение

Подводя итоги, необходимо отметить, что использование указанных методик позволит существенно повысить объективность оценок профессиональных и личностных качеств кандидатов на соискание должности страхового агента. В то же время усложнится сама система найма. Для нее наиболее характерными показателями эффективности станут своевременность, надежность и результативность. Однако, чтобы вывести эти показатели вперед придется поступиться простотой и удобством методов отбора и лишь отчасти экономичностью.

Конечно затраты организации на найм страховых агентов возрастут, но использование усовершенствованной системы позволит отбирать более пригодных кандидатов, способных закрепиться в рассматриваемой должности, добиться значимых результатов, продвинуться по карьерной лестнице. Это позволит сократить текучесть страховых агентов ООО «Росгосстрах», а затраты на их найм и адаптацию успеют окупиться в процессе успешной трудовой деятельности в организации.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Кравченко К. А.* Поиск и отбор персонала: История и современность / К. А. Кравченко // Управление персоналом. — 2010. — № 12. — С. 37—41.

2. *Веснин В. Р.* Управление персоналом : учебное пособие / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2008. — 407 с.

3. *Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учебное пособие для вузов / И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 275 с.

4. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учебное пособие / Под ред. Д. Я. Райгородского. — Самара : Бахрах-М, 2001. — 672 с.

5. *Маклаков А. Г.* Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика / А. Г. Маклаков. — СПб. : Питер, 2008. — 480 с.

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Воронежский филиал)*

*Паршин Николай Михайлович, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента*

*E-mail: nmparshin@yandex.ru*

*Тел.: 8 (920) 469-00-47*

*Воронежский государственный технический университет*

*Нагибина Наталья Александровна, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры управления персоналом организации*

*E-mail: nagibina.natalya@yandex.ru*

*Тел.: 8 (904) 212-14-51*

*Кандыбина Е. Л., кандидат филологических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом организации*

*E-mail: selena26a@mail.ru*

*Тел.: 8 (473) 246-24-79*