

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система управління персоналом на засадах компетентнісного підходу»
(за матеріалами ПрАТ «СК «Альфа Страхування», м.Київ)

Студентки 2 курсу 9 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Стрижак
Юлія Олександрівна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук
Ірина Павлівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Десєва
Наталія Едуардівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СИСТЕМИ	6
1.1. Сутність, роль та складові системи управління персоналом.....	6
1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПрАТ «СК «АЛЬФА СТРАХУВАННЯ»	17
2.1. Дослідження складових системи управління персоналом в досліджуваній організації.....	17
2.2. Ефективність системи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу.....	29
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «СК «АЛЬФА СТРАХУВАННЯ» НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ	35
3.1. Моделювання компетенцій персоналу страхової компанії	35
3.2. Прогнозування ефективності функціонування системи управління персоналом організації на засадах компетентнісного підходу	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В управлінні людськими ресурсами сучасних організацій роль професійної компетентності постійно зростає, набуваючи стратегічного значення. Вона стає вирішальною у підвищенні ефективності господарської діяльності, а для працівника – фактором конкурентоспроможності на ринку праці.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів окресленої проблеми в наукових колах ведеться, починаючи з 60-х років минулого сторіччя. Значний вклад внесли Р. МакКлеланд, Р. Бояцис, які працювали над підходами розробки моделей компетенції і розкриттям поняття компетенції персоналу. М. Паркінсон сформував критерії ефективно працюючої моделі компетенції. К. Прахалад, Г. Хемел, Я. Тернер працювали над розвитком концепції ключових компетенції організації. С. Уїддет, С. Холліфорда, Р. Міллса та ін. присвятили свої праці використанню компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації.

Як показали результати дослідження, основи теорії компетенції були закладені в працях багатьох зарубіжних вчених, серед яких найбільш відомими є праці І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г. Десса, К. Діврі, Г. Коннака, В. Макелвіла, Е. Персе, К. Прахалада, Дж. Пікена, Г. Тетенбаума, А. Торра, Ф. Хайєка, Г. Хемел, О. Ванькової, С. Шекшня. Аналіз обраної проблематики дослідження показав, що її досліджують також велика кількість вітчизняних науковців, серед яких найбільш відомими є праці А. Кібанова, А. Наливайка, В. Маслова, О. Мендрула та ін.

Суттєве практичне значення зовнішніх, внутрішніх і внутрішньоособистісних факторів, що впливають на управління розвитком персоналу та прийняття на цій основі оптимальних управлінських рішень у сфері стратегічного управління підприємством зумовлюють дослідження ролі компетенцій в системі загального менеджменту організації.

Взагалі у сучасних умовах актуальною є проблема виявлення компетенцій працівників, що забезпечують успішність їх діяльності на кожному конкретному підприємстві. Важливо, щоб процес функціонування підприємства був

організовуваним таким чином, щоб наголошувати на важливості управління компетенціями на всіх рівнях, з метою постійного цілеспрямованого обміну інформацією й знаннями між співробітниками, що забезпечить формування нових знань й компетенцій підприємства.

Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо постійної оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Вирішуючи задачу розвитку компетенцій в системі управління персоналом, слід створювати умови для такого розвитку, тобто необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на управління компетенціями.

Мета роботи полягає у розробці та теоретично-методичному обґрунтуванні заходів щодо формування та удосконалення функціонування системи управління персоналом в організації за компетентнісним підходом.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- вивчити та охарактеризувати сутність, роль та складові системи управління персоналом підприємства;
- розкрити методичні підходи до формування системи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику діяльності компанії;
- проаналізувати систему управління персоналом досліджуваної організації;
- оцінити ефективності системи управління персоналом організації;
- змодельювати компетенції працівників страхових компаній;
- спрогнозувати ефективність функціонування системи управління персоналом організації на засадах компетентнісного підходу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо управління персоналом вітчизняної організації на засадах компетентнісного підходу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ПрАТ «СК «Альфа Страхування» на засадах компетентнісного підходу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці програми розвитку компетентностей персоналу, що слугують підґрунтям для подальших теоретичних і прикладних досліджень у напрямі підвищення ефективності трудової діяльності персоналу.

Методологічну основу дослідження становлять розробки вітчизняних та закордонних вчених-фахівців з проблематики компетентностей працівників в організації. Зокрема, при написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні сучасні методи дослідження: метод економічного аналізу (при оцінці фінансових показників), порівняльний аналіз, порівняння та використання та побудова системи показників (використання системи показників в процесі роботи з персоналом).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці адаптивної компетентнісної моделі фахівця страхової компанії, функціонування якого є засадами ефективної організації праці персоналу.

Апробація дослідження. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи були опрацьовані в статті «Компетентнісний підхід в системі управління персоналом», поданої до публікації в збірнику наукових статей студентів (додаток А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи – 99 сторінок, з них 53 сторінок – основний зміст роботи. Робота містить 11 рисунки, 17 таблиці, 45 додатків, список використаних джерел зі 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СИСТЕМИ

1.1. Сутність, роль та складові системи управління персоналом

Ефективна та результативна діяльність підприємства залежить не тільки від наявності сучасних технологій на підприємстві, чітко поставленої системи контролю якості продукції чи послуг, маркетингових досліджень ринкового середовища та впровадження товарів чи послуг на ринок, а й від кваліфікації співробітників, їх компетенцій, загалом від ефективності управління персоналом підприємства.

Управління персоналом надалі набуває все більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Варто розпочати з визначення сутності економічної категорії «персонал» (Додаток Б). Персонал підприємства є ключовим чинником розвитку, тому коли підприємство турбується про своїх працівників, це обов'язково позначається на їхній діяльності. Кожне підприємство рано чи пізно приходиться до висновку, що персонал – це його головний ресурс.

Відповідно до наведених визначень у додатку Б можна побачити авторські розуміння того, хто на їх думку, відноситься до категорії «персонал». Але найбільш вдалим є визначення Л. Балабанової та О. Сардак, адже доцільно відносити до категорії «персонал» кожного працівника, що є елементом підприємства як функціонуючої системи незалежно від форми його взаємодії з нею.

В цілому, управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [31]. В. Данилюк, В. Петюк та С. Цинбалюк вважають, що управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [15]. Т. Александрова вказує, що це є сукупність впливів на організаційну

поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань, визначає управління персоналом [3].

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [43, с. 290].

Щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом, то Д. Корсаковим було виділено наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства [26] (рис. 1.1):

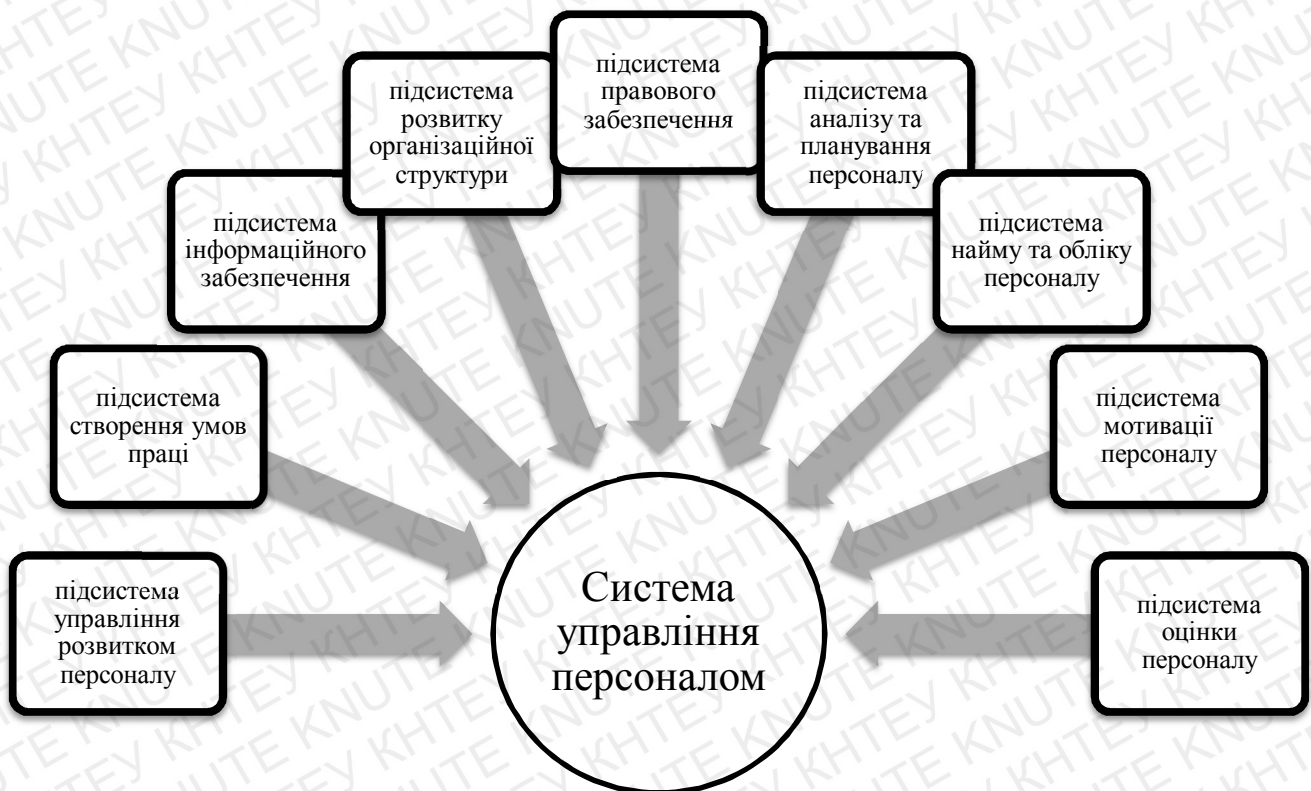


Рис. 1.1. Складові структури системи управління персоналом

Л. Пошелюжна [40] вважає, що система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, включає наступні підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу,

організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

С. Стрехова до системи управління персоналом відносить такі основні елементи: групу фахівців апарату управління; комплекс технічних засобів системи управління; інформаційну базу для управління персоналом; комплекс методів і методик організації праці й управління персоналом; правову базу; сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом [47].

Але найбільш вдалим і розгорнутим, на нашу думку, є структура комплексної системи управління персоналом, розроблена І. Лозинським та Л. Єлісеєвої, елементи якої зображено в додатку В.

Залежно від розміру організації склад підсистем змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включаються функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем є унікальною для кожної організації та визначає її специфіку.

Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації. Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Як вважає Л. Пошелюжна, то метою концепції управління персоналом є створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства при досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результаті діяльності підприємства. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості

працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством [40].

С. Стреховою було запропоновано основні закономірності, які є об'єктивною основою вимог щодо системи і технології управління персоналом підприємства (Додаток Г), до яких відносять:

- відповідність системи управління персоналом, цілями, особливостями, стану й тенденціями розвитку виробничої системи;
- системне формування управління персоналом;
- оптимальна комбінація централізації і децентралізації управління персоналом;
- пропорційна комбінація сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом;
- пропорційність проведення управління;
- необхідна різноманітність системи управління персоналом;
- зміна складу і змісту функцій управління персоналом;
- мінімізація числа шаблів управління персоналом;
- взаємодія закономірностей управління персоналом.

Закономірності управління персоналом пронизують усю управлінську діяльність, впливають на стан усіх підсистем і елементів системи управління підприємством, вони не залежать від волі й бажання людини. Закономірності потрібно вивчати і знати напрямки їх дії та взаємодії. Нехтування закономірностями може привести до дій з боку людини, які викликають небажані наслідки та проблеми, вирішення яких потребуватиме додаткових витрат праці і ресурсів [47, с. 228].

Отже, персонал підприємства є важливим елементом ефективно та результативної діяльності будь-якого підприємства. Тому велике значення матиме правильна побудована система управління персоналу організації. Система управління персоналом підприємства включає ефективно функціонуючі підсистеми управління. Кожна з цих підсистем здійснює покладені на неї функції та перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами. Залежно від розмірів підприємства підсистеми можуть включати одна одну, тобто на одну підсистему буде покладено

виконання функцій двох інших, які ввійшли до її складу, або ж функціонування кожної з підсистем управління персоналом буде здійснюватися окремо кожним структурним підрозділом підприємства.

Також варто зауважити система управління персоналом буде функціонувати ефективно у тому випадку, коли буде відбуватися аналіз та планування кількості персоналу, проведення оцінки робочого місця, створення належних умов праці, оцінка рівня підготовки персоналу, розробка і реалізація ефективних програм залученості персоналу, стверення процедури набору персоналу, розроблятиметься система оплати праці та мотивації персоналу, проведення програм розвитку та навчання персоналу, постійний моніторинг результатів діяльності персоналу та його ротації, а також ефективна системи кадрового діловодства.

1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу

Побудова функцій управління персоналом на основі компетентнісного підходу сприяє як реалізації стратегії розвитку підприємства, так і активізує саморозвиток і самоорганізацію персоналу, адже активна участь в процесах покращення діяльності організації неможлива без залучення працівників до самостійного пошуку, розвитку знань і індивідуальних здібностей.

Вперше поняття компетентності персоналу застосувалося американським вченим психологом Д.Мак-Клелландом у середині 60-х років ХХ століття. Науковцем було охарактеризовано ті якості особистості, які найбільш за все пов'язані з успішним виконанням роботи і високою вмотивованістю персоналу. Поняття «компетентність» Д.Мак-Клелланд визначив як базову якість індивіда, що впливає на ефективність роботи, який використовував це поняття як інструмент підвищення якості професійного відбору у сфері кадрового менеджменту.

Незважаючи на достатньо широке використання у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі таких термінів, як «компетенція» і «компетентність», зауважимо, що у більшості науковців авторів відсутня однозначна дефініція цих

понять. Іноді виникає асоціативне розуміння понять “компетенція” і “компетентність”, але ототожнювати ці поняття не можна, оскільки компетенція – це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, що визначають якість виконання роботи; а компетентність – це рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці [37].

Наукові підходи до визначення понять «компетенція» та «компетентність» наведені у Додатках Д.1 і Д.2 відповідно. Узагальнюючи наукові погляди, пропонуємо під компетенцією розуміти сукупність знань, умінь та навичок, необхідних для працівників, які він може реалізувати у обраній ним професійній діяльності задля успішної реалізації індивідуальних та організаційних цілей. Водночас, сутність компетентності слід розглядати як здатність працівника дотримуватися вимог функціональної діяльності в певному організаційному середовищі завдяки певному набору компетенцій, що є причиною досягнення бажаних результатів.

Розглядаючи підприємство у вигляді певної ієрархічної системи прийняття управлінських рішень, то слід зазначити, що кожний управлінський рівень виокремлюються специфічними компетенціями, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства у цілому [4, с. 210]. За ієрархією можна виділити 5 рівнів компетенції, які описані у Додатку Е.1.

У рамках реалізації проекту «Настроювання освітніх структур» (Trends 2003: Progress towards the European Higher Education Area; Graz Declaration; Trends in Learning Structures in European Higher Education III) були визначені наступні загальні компетенції та їхній зміст, що зазначені у Додатку Е.2 [15, с. 40-41]:

У більшості випадків до компетенцій відносяться всі характеристики працівника, які впливають на його поведінку в процесі професійної діяльності і визначають успішність роботи. З такої позиції головними структурними елементами компетенцій виступають [13, с. 152]: знання, вміння, навички; цінності, мотиви, установки (установка – це здатність поводити себе певним чином або виконувати

роботу у такий спосіб, що найбільше відповідає вимогам посади); інтелектуальні здібності; психофізіологічні якості (наприклад, пам'ять, увага, швидкість переробки інформації, стресостійкість); особистісні якості (темперамент, емоційно-вольова сфера, тощо).

Компетенції виступають засадами для застосування ключових процедур управління персоналом [9, с. 152]. Вони дозволяють чітко сформулювати критерії відбору кандидатів на вакантні посади, оцінити потенціал кандидата на вакантну посаду і знизити ризики прийняття непридатного працівника, сформулювати конкретні цілі для нового працівника в період адаптації, співставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади, зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу, оцінити вклад певної посади в бізнес організації і здійснити об'єктивну оцінку ефективності роботи працівника, обґрунтувати систему винагороди в організації, порівнюючи різні посади, обґрунтувати кадрові переміщення.

Основним завданням компетентнісного підходу є здатність працівника управляти власними знаннями, навичками і вміннями, тобто саморозвиток. Особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики – прояв в поведінці знань, навичок і якостей, за якими можна визначити наявність компетенції працівника, в той же час вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань [43, с.291].

Суть компетентнісного підходу полягає в розробці та практичному застосуванні моделей компетенції співробітників, відповідно до цих моделей проводити підбір, оцінку та підготовку персоналу. Модель компетенції – це загальний набір компетенції та індикаторів поведінки, що необхідні для успішного та ефективного виконання співробітником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою [4].

Наразі відсутній єдиний підхід до сутності та змісту понять, пов'язані з дослідженням професійної компетентності через те, що автори орієнтуються на різні

аспекти при визначенні поняття «компетенція» та «компетентність». Виокремлюють два основних підходи: особистісний та функціональний.

Особистісний підхід характерний для представників американської школи психології праці, які розглядають компетенції (компетентність) як якості людини, забезпечують успіх у роботі. Щодо функціонального підходу, то його представники під компетенціями розуміють коло питань, в якому людина добре обізнана, має досвід та знання (Додаток Ж) [16].

Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненого праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Тому трудова поведінку, яка потрібна для успішної роботи на даній посаді або у групі подібних посад може бути досить точно описано набором компетенцій. Цей набір називається моделлю компетенцій (model of competence).

Компетентнісний підхід дозволяє підвищити ефективність управління персоналом організації. Крім того наявність компетентнісного підходу в управлінні персоналом надає можливості у впровадженні системи навчання, управління талантами, розвиток матеріального та матеріального мотивування, а також, що є дуже важливим, підвищення залученості персоналу. Моделювання компетенцій стає основою для успішного впровадження стратегічного управління персоналу організації і загалом усього підприємства.

В науковому середовищі відомі три способи моделювання компетенцій [7]:

- застосування стандартизованих моделей компетенцій, які застосовуються найбільш успішними компаніями;
- коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно до цілей та корпоративної культури організації;
- побудова індивідуальної (власної) моделі компетенцій з нуля на основі стратегії розвитку, місії організації та типу корпоративної культури самостійно чи залучаючи зовнішніх консультантів.

Х. Столярук розуміє поняття «модель компетенції» як повний набір компетенції та індикаторів поведінки, що необхідні працівнику для успішного

виконання його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою [13, с. 380]. При цьому модель компетенцій повинна мати просту структуру, бути конкретною та легкою для розуміння та містити для співробітника від п'яти до дев'яти якостей. [9, с. 179]. Бажано, щоб кожна організація розробила власну компетентнісну модель, що змогла підкреслити специфічні особливості діяльності як підприємства, так і функцій, які виконують працівники.

Наявність моделі компетенцій як єдиної системи координат оцінювання, дає можливість узгоджувати критерії підбору та оцінки персоналу зі стратегією організації, наймати і просувати тих працівників, потенційні компетенції яких максимально відповідають її потребам, задавати пріоритетні напрями професійного розвитку та розробляти ефективні заходи для утримання цінного персоналу, надає інформацію для формування комплексної системи розвитку та навчання персоналу організації, розробки системи мотивації працівників і об'єктивної оцінки системи загальної винагороди [1]. Сфера застосування моделі компетенцій в системі управління персоналом відображена у Додатку 3.1.

Для того щоб модель компетенції працювала ефективно, вона повинна відповідати поставленим перед нею цілям і задачам. М. Паркінсоном було сформульовано наступні критерії ефективною компетентнісною моделі [4, с.210-211] (Додаток 3.2).

Компетентний підхід передбачає узгоджену участь HR-підрозділів, керівників і працівників у реалізації різних аспектів розвитку персоналу, тобто системний підхід в управлінні персоналом (Додаток К).

Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу базується на оцінці персоналу через порівняння їх результативності та якості праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Варто зауважити, що базовим критерієм для підбору персоналу, його оцінюванні, а також формування кадрового резерву може бути набір компетенцій, який дає можливість виявляти якості співробітників, що мають потребу в розвитку, а звідси будувати відповідні програми їхнього ефективного навчання [10].

Компетентнісний підхід, як інструмент управління персоналом та формування конкурентної позиції підприємства, дає правильне розуміння про професійні і поведінкові вимоги, що пред'являються до працівника відповідно до його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань. Критерієм побудови системи корпоративного навчання слугують компетенції, які дають змогу встановити наступні питання – кого, як і чому навчати. Практика свідчить про те, що впливати на професійні знання, досвід легше, ніж на компетенції. Незважаючи на складність зміни внутрішніх установок поведінки людини, впливу на його мотиви, фахівці пропонують навчати персонал саме компетенціями [6, с.68].

Підхід до розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу базується на оцінці персоналу через порівняння їх результативності та якості праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Варто зауважити, що базовим критерієм для підбору персоналу, його оцінюванні, а також формування кадрового резерву може бути набір компетенцій, який дає можливість виявляти якості співробітників, що мають потребу в розвитку, а звідси будувати відповідні програми їхнього ефективного навчання [10].

У Додатку Л наведено схему системи управління персоналом, що базується на компетентнісному підході.

Ключовою складовою людського капіталу є компетентний та мотивований працівник. Саме він забезпечує функціонування і розвиток підприємства, реалізацію його тактичних і стратегічних цілей. Це обумовлює необхідність розвитку професійної компетентності як керівників колективів, так і їх підлеглих.

Фахівці з управління персоналом вже розуміють необхідність капіталізації знань, умінь, навичок та досвіду, необхідних для реалізації персоналом трудових функцій, намагаючись впроваджувати компетентнісний підхід в практику вітчизняних підприємств. Основними перевагами останнього є такі: він базується на виділенні компетенцій, що відрізняються від знань існуванням у вигляді професійної діяльності, а не тільки у вигляді теоретичної інформації про неї; від класичного розуміння умінь компетенції відрізняються перенесенням на різні об'єкти впливу;

навички в компетентнісному підході розглядаються як усвідомленість, яка дозволяє людині діяти навіть у нестандартних ситуаціях [9].

Компетентнісний підхід є інструментом управління персоналом, який дає чітке визначення професійних і поведінкових вимог, що пред'являються до працівника відповідно до його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань.

Отже, компетентнісний підхід, як інструмент управління персоналом та формування конкурентної позиції підприємства, дає правильне розуміння про професійні і поведінкові вимоги, що пред'являються до працівника відповідно до його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань. Критерієм побудови системи корпоративного навчання слугують компетенції, які дають змогу встановити наступні питання – кого, як і чому навчати. Як свідчить практика, то впливати на професійні знання, досвід легше, ніж на компетенції. Незважаючи на складність зміни внутрішніх установок поведінки людини, впливу на його мотиви, фахівці пропонують навчати персонал саме компетенціями. Успішне формування та реалізація компетентнісного підходу дозволить підвищити темпи інноваційного розвитку підприємства та його підвищити конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПрАТ «СК «АЛЬФА СТРАХУВАННЯ»

2.1. Дослідження складових системи управління персоналом в досліджуваній організації

Ринок страхових послуг є одним з необхідних елементів ринкової інфраструктури, тісно пов'язаним з ринком засобів виробництва, споживчих товарів, ринком капіталу і цінних паперів, праці і робочої сили. У країнах розвинутої економіки страхова справа має найширший розмах і забезпечує підприємцям надійну охорону їхніх інтересів від несприятливих наслідків різного роду техногенних аварій, фінансових ризиків, криміногенних факторів, стихійних та інших нещасть. Страхування в цілому показує рівень розвитку економіки та доходів населення. Таким чином, страхування може сприяти економічному, технологічному, соціальному розвитку в країні, так як зменшує залежність матеріального й майнового стану від непередбачуваних подій.

Ринок страхових послуг є другим за рівнем капіталізації серед інших небанківських фінансових ринків. Загальна кількість страхових компаній станом на 31.12.2017 становила 294, у тому числі СК "life" – 33 компанії, СК "non-life" – 271 компанія, (станом на 31.12.2016 – 310 компаній, у тому числі СК "life" – 39 компаній, СК "non-life" – 271 компанія). Кількість страхових компаній має тенденцію до зменшення, так за 2017 рік порівняно з 2016 роком, кількість компаній зменшилася на 16 СК, порівняно з 2015 роком зменшилася на 67 СК.

Таблиця 2.1

Кількість страхових компаній у 2015-2017 роках

Кількість страхових компаній	Станом на 31.12.2015	Станом на 31.12.2016	Зміни у 2017 році		Станом на 31.12.2017
			внесено інформацію	виключено інформацію	
Загальна кількість	361	310	4	20	294
в т.ч. СК "non-Life"	312	271	4	14	261
в т.ч. СК "Life"	49	39	0	6	33

Приватне акціонерне товариство «СК «Альфа Страхування» (Офіс) засновано в червні 2000 року, входить до приватної інвестиційної холдингової компанії АВН Holdings SA (АВНН) з головним офісом у Люксембурзі. Холдингова компанія має інвестиції в ряді банківських груп на території країн СНД та Європи, зокрема, операційні компанії АВНН знаходяться в Україні, Росії, Казахстані, Білорусії та Нідерландах. Також дочірні компанії АВНН ведуть діяльність на Кіпрі та у Великобританії.

«СК «Альфа Страхування» – один із лідерів українського страхового ринку, володіє універсальним портфелем послуг, що включає комплексні програми захисту інтересів бізнесу та широкий спектр страхових продуктів для приватних осіб. Компанія має 25 ліцензій, серед яких 18 – на добровільні та 7 – на обов'язкові види страхування.

«СК «Альфа Страхування» присвоєно рейтинг фінансової стійкості за національною рейтинговою шкалою на рівні uaAA+ (висока фінансова стійкість), (РА «STANDART RATING») та (РА uaAA «Експерт-Рейтинг»). Компанія є впливовим експертом страхового ринку. СК «Альфа Страхування» є членом Ради Ліги страхових організацій України (ЛСОУ), Моторного (транспортного) страхового бюро України (МТСБУ), Американської торгівельної палати в Україні (АСС), Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА). Компанія співпрацює з лідерами в різних галузях економіки.

Крім того необхідно вказати, що «СК «Альфа Страхування» посідає високі позиції в рейтингу журналу «Insurance TOP» серед 58 страхових компаній в Україні [28]. У додатках М.1, М.2, М.3, М.4, М.4, М.5, М.6, М.7, М.8, М.9, М.10, М.11, М.12 можна побачити позиції «СК «Альфа Страхування» в рейтингу за різними критеріями.

У Компанії існує чіткий розподіл відповідальності та повноважень, які є основою системи менеджменту якості. Зважена і чітка організаційна структура, налагоджені бізнес-процеси і процедури сприяють ефективній взаємодії між структурними підрозділами Компанії, створюючи максимально позитивні умови для забезпечення якісних послуг нашим клієнтам.

Місія Компанії – забезпечення фінансової безпеки клієнтів і виправдання їхньої високої довіри шляхом надання сучасних страхових послуг, безпечного управління ризиками та постійного підвищення професійного рівня персоналу.

Виконаємо аналіз показників діяльності Компанії за 2016-2017 роки.

Відповідно до отриманих даних динаміки активів та страхових резервів сума активів компанії наприкінці 2017 року зросла на 24 млн грн та склала 353 млн грн, при цьому відмічається також і зростання страхових резервів на 8 млн грн у порівнянні з показником страхових резервів за 2016 рік. Сума активів відображає гарантію виконання взятих на себе зобов'язань перед клієнтами, а обсяг сформованих резервів – достатній запас платоспроможності компанії.

Щодо до динаміки страхових платежів та виплат, то страхові платежі за 2017 рік зросли на 100 млн грн відносно 2016 року, що у відсотковому відношенні складає 21%, страхові виплати в 2017 році зросли на 26%. Така динаміка характеризує лояльність клієнтів до компанії, яка зі свого боку гарантує виплату страхових зобов'язань з ризикового страхування.

Інформація щодо динаміки росту грошових коштів, показує нам, що за 2017 рік грошові кошти компанії зросли на 29 млн грн – до 213 млн грн. Для забезпечення зобов'язань перед страховиками кошти розміщені у надійних банківських установах з високими інвестиційними рейтингами.

Необхідною передумовою управління персоналом будь-якого підприємства, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та всебічного розвитку працівників є проведення аналізу структури персоналу.

Інформаційною базою для проведення аналізу структури персоналу як соціальної підсистеми підприємства слугували наступні матеріали – Форма № 1-ПВ «Звіт з праці», штатний розклад підприємства та інші внутрішні нормативні документи з питань організації та оплати праці працівників.

У додатку Н наведена організаційна структура управління СК. Вона має лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури. Цей тип повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього

впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро). Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Серед переваг лінійно-функціональної структури управління, що притаманні для досліджуваної організації, можна виділити наступне: швидка реакція на розпорядження та вказівки від постановки до виконання; оперативність у прийнятті управлінських рішень; раціональне поєднання двох моделей: лінійної та функціональної, що зумовлює більш сталі взаємозв'язки та їх ефективність; висока відповідальність керівництва та лінійних працівників, єдність і чіткість у менеджменті; висока професійність спеціалістів функціональних підрозділів.

Тим не менше можна виділити і недоліки такої структури, а особливо це можливість дублювання управлінського функціоналу; виникнення протиріч між керівниками лінійних та функціональних підрозділів, що відбувається через дублювання функціоналу. Крім того варто зауважити, що у ПрАТ «СК «Альфа Страхування» недоліком є наявність підрозділів, що мають тільки начальника чи кількість осіб у підрозділі не відповідає нормі (наприклад Управління не складається з відділів, а Департаменти з Управлінь).

У табл. 2.2. наведено структуру апарату управління, в т.ч. суб'єктів управління персоналом СК. Виходячи з цієї структури можна побачити, що керівники основних напрямків діяльності виокремлені в окремий напрям діяльності.

Структура апарату управління ПрАТ «СК «Альфа Страхування»

№ пор.	Назва структурного підрозділу	Назва посади
1	ПРАВЛІННЯ	Голова Правління
		Директор фінансовий
		Перший заступник Голови Правління
		Заступник Голови Правління з продажів
2	АДМІНІСТРАЦІЯ	Директор операційний
		Директор з персоналу
		Директор по роботі з ключовими партнерами
		Директор з маркетингу та PR
		Заступник директора фінансового
		Директор з перестраховання
		Директор з інформаційних технологій
		Директор з банківського страхування
		Директор з організації сервісу з ДМС
Директор з управління процесами обслуговування клієнтів		

Виходячи з рисунку 1.1 проаналізуємо функції, які виконуються фахівцями ПрАТ «СК «Альфа Страхування» щодо ефективного управління персоналом. Результати проаналізовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Функції, що виконуються працівниками ПрАТ «СК «Альфа Страхування» для ефективного управління персоналом

№ пор.	Підсистема з управління персоналом	Виконуючі особи	Функціонал
1	2	3	4
1	Відбір та набір персоналу	Відділ підбору та адаптації персоналу, керівник та фахівці	Забезпечення пошуку та підбору кваліфікованих фахівців відповідно до потреб Компанії. Забезпечення проведення співбесід з кандидатами.
2	Мотивація персоналу	Відділ оцінки та мотивації, керівник та фахівці	Розробка, впровадження, удосконалення та адміністрування систем матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Проведення розрахунків преміальної винагороди працівникам згідно затвердженої системи преміювання/ мотивації.
3	Оцінка персоналу	Відділ оцінки та мотивації, керівник та фахівці	Постановка та оцінка задач працівникам Компанії.

1	2	3	4
4	Розвиток персоналу	Відділ розвитку персоналу, керівник та фахівці	Забезпечення підготовки, затвердження та реалізацію зовнішнього навчання персоналу, участі працівників у форумах, конференціях та інших зовнішніх заходах.
5	Створення умов праці	Управління господарсько-транспортного забезпечення, Управління інформаційних технологій, керівник та фахівці	Організація робочих місць працівникам компанії – надання місця для роботи, постачання канцелярськими товарами, налаштування необхідною технікою.
6	Інформаційне забезпечення	Відділ розвитку персоналу, керівник та фахівці	Ведення внутрішньо-корпоративного журналу
7	Розвиток організаційної структури	Відділ розвитку персоналу, керівник та фахівці	Розробка типових положень про структурні підрозділи Компанії та типові посадові інструкції працівників Компанії. Погоджує в електронному вигляді положення про структурні підрозділи Компанії та посадові інструкції працівників Компанії у відповідності з діючим штатним розписом Компанії.
8	Правове забезпечення	Відділ кадрового адміністрування, Відділ оцінки та мотивації Відділ підбору та адаптації персоналу, Відділ розвитку персоналу, керівник та фахівці	Дотримання вимог чинного законодавства України про працю, Статуту Компанії та інших внутрішніх нормативних актів (документів) Компанії. Розробка, вдосконалення та виконання положень, правил, норм та вимог.
9	Аналіз і планування персоналу	Відділ оцінки та мотивації Відділ підбору та адаптації персоналу, керівник та фахівці	Підготовка Плану персоналу на поточний рік та прогнозує потребу в персоналі згідно з Планом персоналу і динамікою розвитку Компанії. Аналіз плинності кадрів.

Розглянемо більш ґрунтовно структуру HR-підрозділу (в компанії він має назву Управління по роботі з персоналом) за відділами та фахівцями, які беруть безпосередню участь у процесі управління персоналом. Управління є структурним підрозділом Компанії. До складу Управління входять такі підрозділи: відділ підбору та адаптації персоналу; відділ кадрового адміністрування; відділ оцінки та мотивації; відділ розвитку персоналу (рисунок 2.1). Так як начальник Управління відсутній, то згідно Положення про Управління по роботі з персоналом ПрАТ «СК «Альфа Страхування» діяльністю Управління керує Директор з персоналу. Діяльність

працівників Управління та його структурних підрозділів регламентується посадовими інструкціями, які затверджує Голова Правління Компанії.

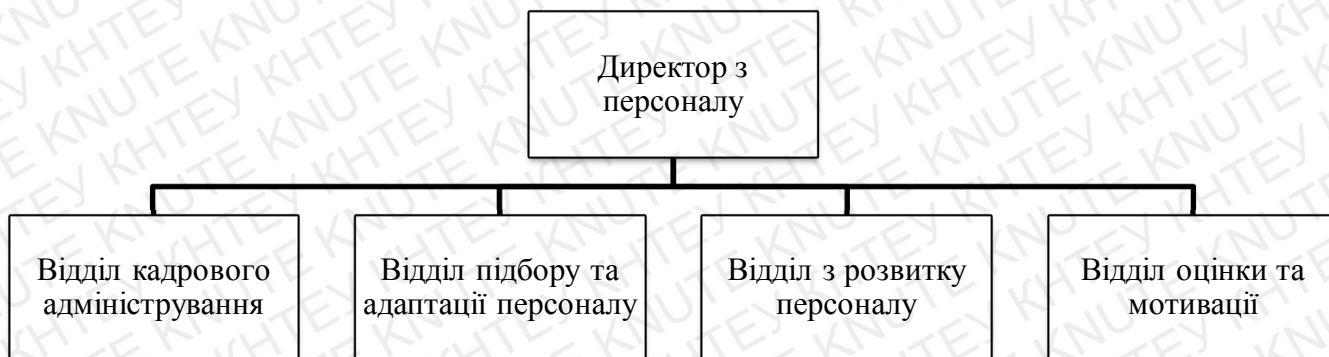


Рис. 2.1. Структура HR-підрозділу ПрАТ «СК «Альфа Страхування»

Для здійснення своєї діяльності на Управління покладені такі основні завдання: ефективне планування, реалізація та контроль кадрових і організаційно - структурних змін; організація ефективного управління та координації роботи Структурних підрозділів Управління; організація процесу своєчасного і якісного пошуку і підбору персоналу відповідно до цілей, стратегії і потреб Компанії; організація процесу ефективної адаптації нових працівників; організація процесу кадрового адміністрування; організація забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників Компанії, відповідно до вимог чинного законодавства України про працю, Статуту Компанії та інших внутрішніх нормативних актів (документів) Компанії; організація постановки та оцінки задач працівникам Компанії; організація розробки, адміністрування та контролю систем мотивації працівників Компанії; організація проведення корпоративних конкурсів; формування, підтримка та розвиток корпоративної культури Компанії; організація зовнішнього та внутрішнього навчання персоналу; організація участі персоналу в форумах, конференціях та інших зовнішніх заходах; організація корпоративних заходів.

Відповідно до покладених завдань Управління виконує наступні функції: підбір кваліфікованих фахівців відповідно до потреб Компанії; формування та систематичне поповнення бази кандидатів; підготовка та ведення Плану персоналу;

організація та здійснення контролю процесу адаптації нових працівників Компанії в період проходження випробувального терміну новими працівниками; постановка та оцінка задач працівникам Компанії; розробка, впровадження, удосконалення, адміністрування та виконання системи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу; організація та здійснення контролю процесів кадрового адміністрування (в т.ч. оформлення документів про прийом, кадрові переміщення та звільнення); оформлення та обліку відпусток працівників Компанії; організовує та здійснює контроль складання таблицю обліку робочого часу працівників Компанії; о організація та здійснення контролю розробки положень про структурні підрозділи Компанії, посадових інструкцій працівників Компанії у відповідності з діючою структурою та штатним розписом Компанії; організація ефективної взаємодії структурних підрозділів Управління; організовує підготовку, затвердження та реалізацію планів та бюджету зовнішнього/внутрішнього очного навчання персоналу, участі у конференціях, форумах та інших освітніх заходах, проведення корпоративних заходів; організовує проведення корпоративних заходів Компанії.

Головним джерелом розвитку підприємства є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Тому від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, залежать показники діяльності підприємства, а також імідж підприємства. Саме для цього необхідно провести аналіз кількісного та якісного кадрового складу Компанії.

Щодо вікової структури ПрАТ «СК «Альфа Страхування», то на рис. 2.2 можна побачити, що підприємство має доволі молодий колектив, так як більша частка працівників віком від 26 до 35 років. Середній вік по Компанії стабільно становить 35 років. Також неочікуваним є показник частки працівників віком до 25 років, що може свідчити в зацікавленості Компанії в молоді та готовності розвивати та навчати студентство.

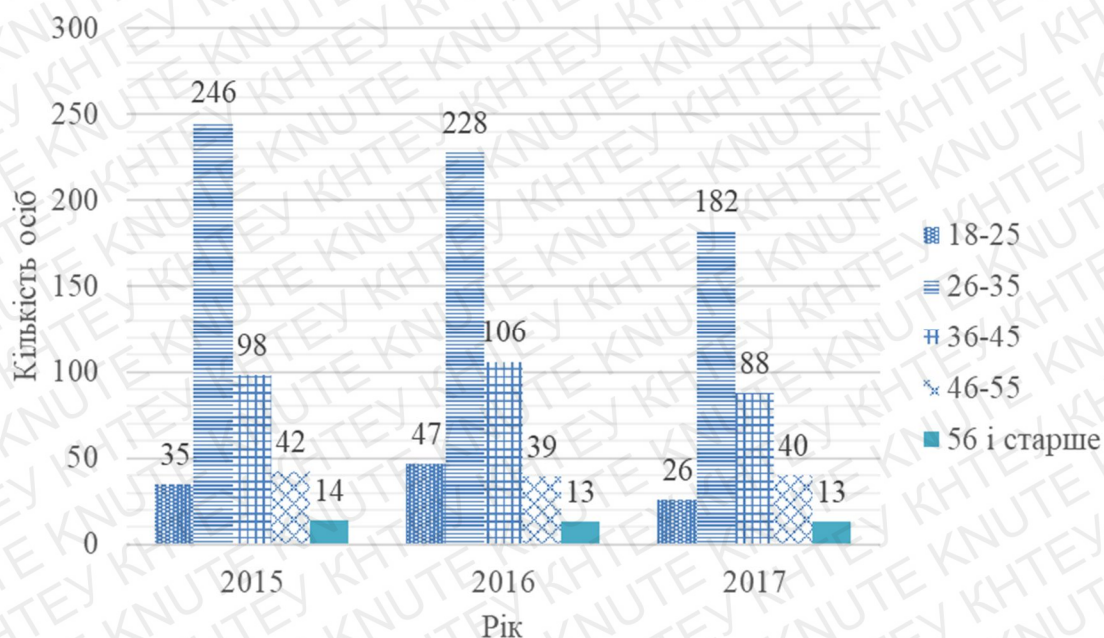


Рис. 2.2. Вікова структура ПрАТ «СК «Альфа Страхування»

Наступним етапом дослідження є аналіз структури працівників за стажем роботи в ПрАТ «СК «Альфа Страхування». З цією метою нами була побудовано рис. 2.3.

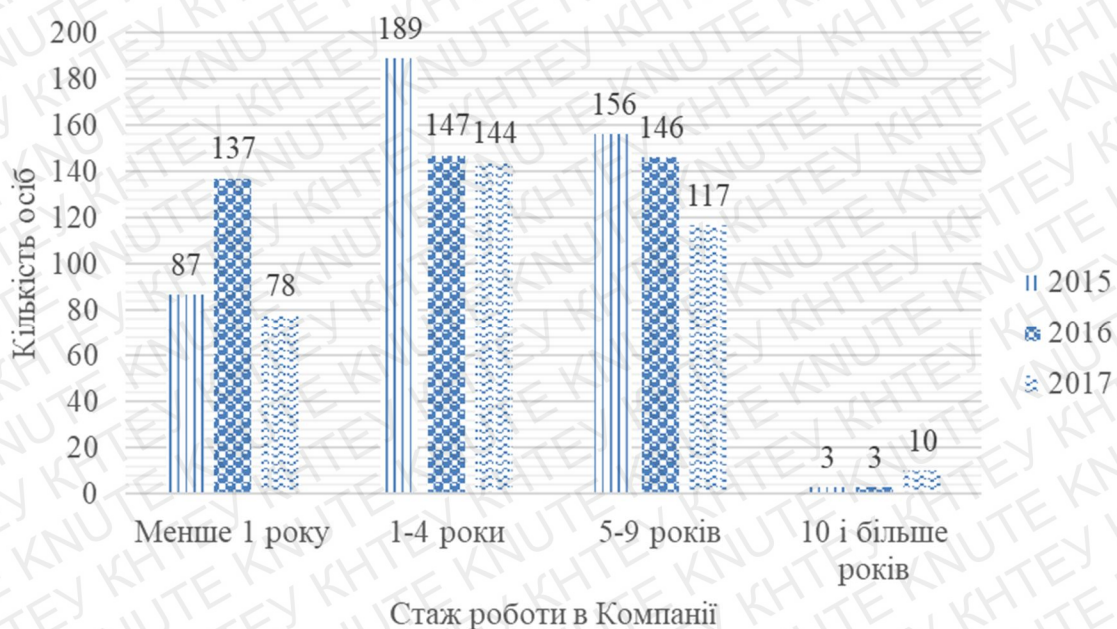


Рис. 2.3. Структура працівників ПрАТ «СК «Альфа Страхування» за стажем роботи в Компанії

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що в «Альфа Страхування» останні роки чимало персоналу працює в Компанії менше 1 року, але доволі високий показник працівників, що працюються більше 1-го року. Середнє значення стажу роботи за останні роки – 3 роки.

Крім того ми можемо дослідити освітній показник працівників Компанії.

З рис. 2.4 видно, що більша частина працівників мають диплом магістра (в т.ч. спеціаліста). Варто зауважити, що у ПрАТ «СК «Альфа Страхування» є підрозділ з організації сервісу ДМС (добровільне медичне страхування). У цьому напрямку діяльності є працюють у більшій кількості персонал з медичною освітою, тому це пояснює наявність в персоналу з початковим рівнем освіти. Також можна побачити наявність працівників з неповною вищою освітою – більша частина цих працівників є студенти, що свідчить про зацікавленість Компанії в студентах та їх розвитку.

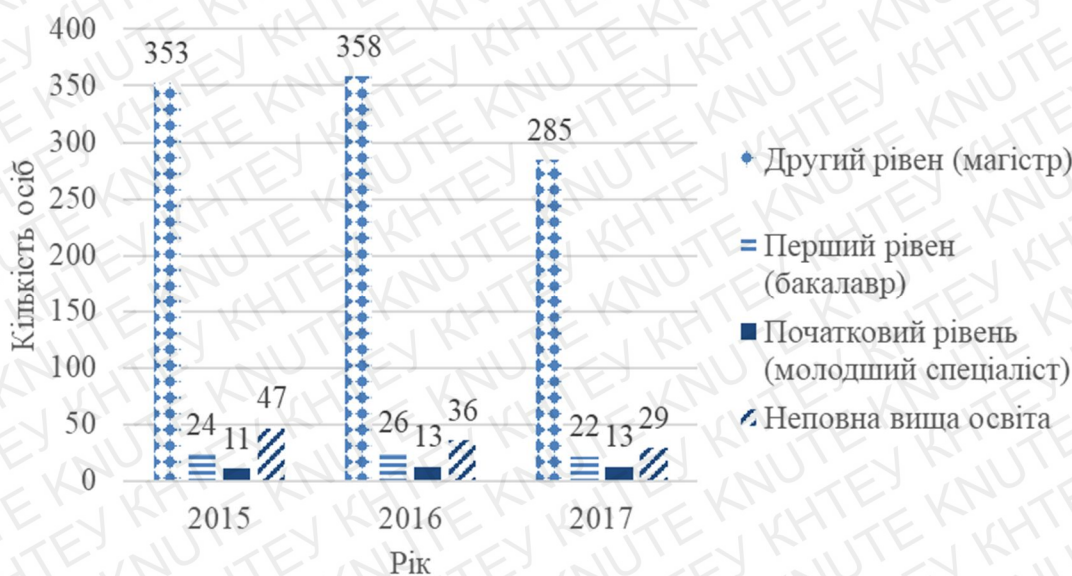


Рис. 2.4. Структура рівня освіти працівників ПрАТ «СК «Альфа Страхування»

Якщо проаналізувати склад персоналу за статевою приналежністю, то однозначно видно, що переважна більшість працівників Компанії – жінки (рис. 2.5). В середньому відсоток жінок у Компанії складає 75 % від загальної кількості працівників.

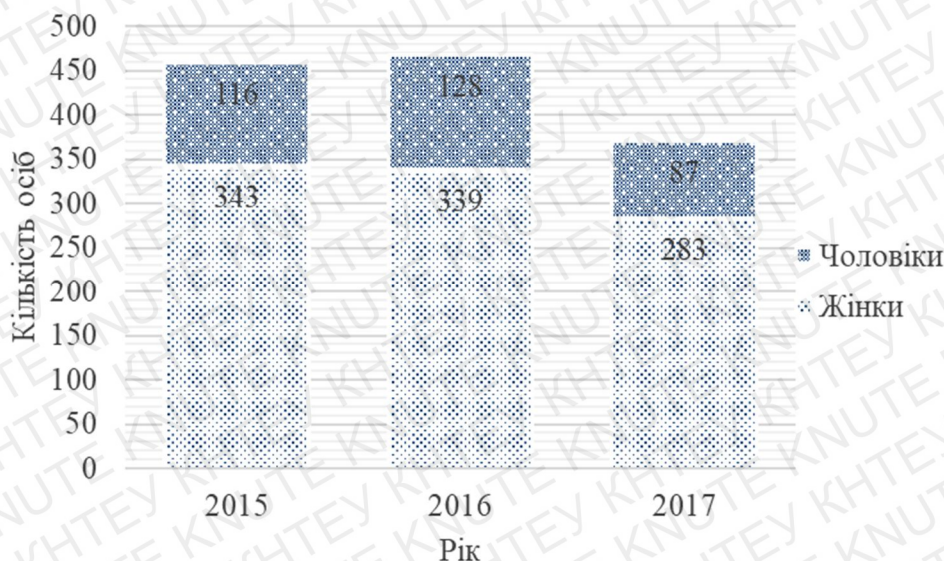


Рис. 2.5. Структура складу працівників ПрАТ «СК «Альфа Страхування» за статевою приналежністю

Відбір кваліфікованих фахівців – непросте завдання, враховуючи специфіку діяльності Компанії, так як страховий бізнес, за дослідженнями сайтів з пошуку роботи, має найменший попит – на 1 вакансію менше 1-ї людини. Вирішувати її дозволяють Інтернет-ресурси з пошуку персоналу, співпраця з університетами, хантинг з інших компаній, також для закриття пріоритетних вакансій можуть використовуватися внутрішні джерела залучення кадрів.

Вихідним пунктом при наборі працівників є визначення «профілю кадрового складу», тобто оцінка слабких і сильних сторін потенційних працівників, необхідних для реалізації підприємницької ідеї, проводився на засадах оцінки динаміки зовнішнього середовища (стан трудових ресурсів, економічний стан в країні, законодавство, що регулює трудові стосунки) та стану кадрового потенціалу організації. Він представлений в табл. 2.4.

Проаналізувавши профіль кадрового потенціалу Компанії, можна побачити, «Альфа Страхування» має сильні сторони, єдине, на що варто зробити опір – на маркетингові дослідження, тобто правильний аналіз ринку, щоб розуміти основні тенденції та попит на страховому ринку. Загалом в Компанії спостерігається зростання кількості персоналу. Однозначно можна з результатів дослідження побачити, що існує високий показник вибуття працівників, але фахівці з управління персоналом намагаються будувати довгострокові відносини з співробітниками Компанії. Тим паче з результатів аналізу ми бачимо, що зараз найбільше працівників, які працюють менше 1 року. Наразі головним завданням HR-підрозділу та загалом керівництва підприємства – зростання залученості працівників та укріплення лояльності до Компанії. Для цього в ПрАТ «СК «Альфа Страхування» удосконалюють як матеріальну мотивацію працівників, так активно почали впроваджувати проекти з нематеріальної мотивації.

Будь-яке підприємство прагне досягати високих показників діяльності, бути конкурентоспроможною на ринку, а також за мету ставить отримання прибутку. Саме це все можливо тільки з задоволеним колективом, тому при побудові стратегії компанії необхідно пам'ятати про персонал, тому в «Альфа Страхування» робляться усі кроки до формування сильної команди, яка зможе привести Компанії до успішної діяльності.

2.2. Ефективність системи управління персоналом на засадах компетентісного підходу

Для успішної побудови системи управління персоналом та загалом діяльності підприємства надзвичайно важливо вести грамотну статистику людських ресурсів і не менш важливо мати реальну картину того, що відбувається в організації. Треба знати структуру і динаміку робочої сили, плинність персоналу, інформацію про продуктивності праці.

Для початку проведемо аналіз особливостей економічної ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «СК «Альфа Страхування». У таблиці 2.5 наведено показники оцінки економічної ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.5

Показники оцінки економічної ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «СК «Альфа Страхування» у 2015-2017 рр.

Показники	Умовні позначення та формула розрахунку	Роки			Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Чсо	431	424	358	-2%	-16%
Чисті зароблені страхові премії	Дсп	429 583	438 604	563 270	2%	28%
Витрати на оплату праці	Воп	48 593	62 778	63 799	29%	2%
Продуктивність праці	Дсп/Ч со	997	1034	1573	4%	52%
Зарплатовіддача, грн	Дсп/Воп	9	7	9	-21%	26%

Як свідчать дані з табл. 2.5, то загалом у ПрАТ «СК «Альфа Страхування» одні показники мають тенденцію до зниження, а інші до збільшення. Так наприклад не дивлячись на те, що працівників на підприємстві ставало менше (у 2016 році на 7 осіб, а у 2017 році на 66 робітників), але обсяг витрат на оплату праці зріс за 2016 рік на 29 %, а наступного року – 2 % порівняно з попереднім періодом.

Відповідно такі змін у доході та кількості персоналу відіграли велику роль у значеннях продуктивності праці та зарплатовіддачі. Наприклад, продуктивність праці робітників підприємства у 2016 році зросла на 4 % і так само за 2017 рік стрімко стала більшою ще на 52 %. Так само на 2012 рік відбувався зріст зарплатовіддачі, а у 2013 році різко впав на 31,2%.

Важливим аспектом аналізу економічної ефективності використання трудових ресурсів є аналіз впливу факторів на продуктивність праці. У нашому випадку це зміна доходів та чисельності працівників (табл. 2.6).

У 2016 році зниження середньооблікової чисельності працівників на 7 осіб призвело до збільшення продуктивності праці персоналу підприємства на 4 %, а зростання доходів від усіх видів діяльності на 19972 тис. грн позитивно вплинуло на зміну продуктивності праці на 2,4 тис грн.

У 2017 році зниження середньооблікової чисельності працівників на 66 працівників призвело до збільшення продуктивності праці персоналу підприємства на 52 %, а збільшення доходів від продажів премій на 28 % позитивно вплинуло на зміну продуктивності праці.

Таблиця 2.6

Зміна продуктивності праці за рахунок зміни доходів та чисельності персоналу ПрАТ «СК «Альфа Страхування» у 2015-2017 рр.

Показники	Умовні позначення та формула розрахунку	Роки			Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Чсо	431	424	358	-2%	-16%
Чисті зароблені страхові премії	Дсп	429 583	438 604	563 270	2%	28%
Продуктивність праці	Дсп/Ч со	997	1034	1573	4%	52%
Зміна продуктивності праці, тис. грн за рахунок:						
- доходу	$\Delta ПР_d = \frac{Д1}{Ч0} - \frac{Д0}{Ч0}$		20,9	294,0		
- чисельності персоналу	$\Delta ПР_ч = \frac{Д1}{Ч1} - \frac{Д1}{Ч0}$		17	245		
Загальна зміна продуктивності праці	$\Delta ПР = \Delta ПР_d + \Delta ПР_ч$		38	539		

Для визначення стабільності трудового колективу проведемо аналіз руху кадрів на підприємств ПрАТ «СК «Альфа Страхування» та зведемо дані в табл. 2.5.

Проведений аналіз та розрахунки на основі інформації вище свідчать, що на досліджуваному підприємстві стабільно кількість вибулих більша за кількість нових працівників. Відмітимо, що в цілому по компанії спостерігаємо постійне скорочення

чисельності працівників, яке відбувається пропорційно для категорії як керівників, так і фахівців.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників руху кадрів
ПРАТ «СК «Альфа Страхування» в 2015-2017 рр..**

Показники	Умовні позначення та формула розрахунку	Роки			Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016
Прийнято працівників, осіб	Чпр	82	170	88	107%	-48%
Вибуло працівників, осіб, у т.ч.:	Чвиб	146	177	158	21%	-11%
- змін в організації вир-тва і праці	Чзм	3	1	1	-67%	0%
- звільнення (за власним бажанням, за угодою сторін тощо)	Чзв	135	176	157	30%	-11%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	Чсо	431	424	358	-2%	-16%
- жінки		320	305	268	-5%	-12%
Коефіцієнт обороту приймання, Кпр	Чпр/ Чсо	0,19	0,4	0,25	*	*
Коефіцієнт обороту вибуття, Квиб	Чвиб/ Чсо	0,34	0,42	0,44	*	*
Коефіцієнт загального обігу кадрів, Кзоб	Чпр+Чзв/ Чсо	0,5	0,82	0,68	*	*
Коефіцієнт заміності, Кзам	Чпр/Чзв	0,61	0,97	0,56	*	*
Коефіцієнт плинності, Кпл	Чзв/ Чсо	0,31	0,42	0,44	*	*
Коефіцієнт постійності кадрів, Кпост	1-Кпл	0,69	0,58	0,56	*	*

Нами була проведена оцінка стану ефективності системи управління персоналом експертним методом, для якої ми виділили 10 факторів, що наведені в табл. 2.6. Для проведення оцінки використовуємо шкалу від 1 (низький рівень) до 5 (високий рівень відповідно).

Підсумовуючи отримані нами бали, ми можемо констатувати, що стан управління персоналом в досліджуваній нами організації становить 4,4 балів, що становить вище середнього рівня.

Таблиця 2.6

**Оцінка стану ефективності управління персоналом
в ПРАТ «СК «Альфа Страхування»**

№ пор.	Фактори	Описання	Кількісне оцінка, балів
1	2	3	4
1	Знання працівниками своїх обов'язків	Працівники ознайомлені зі своїми посадовими інструкціями, таким чином добре знають свої обов'язки, але їм часто доводиться виконувати деякі роботи, що не входять в коло їх обов'язків (дублювання функціоналу)	3
2	Стан посадових інструкцій	Проводиться періодичне оновлення посадових інструкцій на основі робіт і обов'язків, які виконують працівники.	5
3	Стан роботи з документами	Існує нормована база документів (регламентів та положень), що знаходяться у вільному доступі та можливі для використання	5
4	Контроль за виконанням наказів	Постійно контролюється виконання заходів, що містяться в розпорядчих документах, проте це не сприяє їх своєчасному і якісному здійсненню.	3
5	Стан видання наказів та розпоряджень	Наказами та Рішеннями Правління підтверджується основні розпорядження для працівників Компанії	5
6	Стан планування особистої роботи	Керівник контролюю якість та час виконання робіт працівниками підрозділів. Працівники, знаючи свої обов'язки, самостійно можуть розробляти індивідуальний план роботи.	5
7	Стан виконання доручень керівника	Для працівників характерний високий рівень старанності за виконувани завдання, що виконуються чітко і у встановлені терміни	5
8	Корпоративна культура Компанії	Працівники мають змогу представляти Компанію у зовнішніх діях, що мають на меті підвищення корпоративного духу Компанії	5
9	Комунікації між працівниками	Інформація знаходиться у відкритому доступі, в межах повноважень інформація може передаватися	4
10	Справа з вдосконаленням організації управління	Протягом року відбувається оптимізація процесів, що полегшують та прискорюють роботу, роблять її більш результативною	4
	Середня оцінка		4,4

Стратегія управління персоналом визначається як стратегія пошуку персоналу його подальшого розвитку для досягнення цілей організації. Відповідальність за розробку функціональних стратегій покладається на керівників відповідних департаментів, які зобов'язані скоординувати основні функціональні стратегії, що необхідно для успішної реалізації бізнес-стратегії.

Для аналізу середовища ПрАТ «СК «Альфа Страхування» ми скористаємося найбільш розповсюдженим методом – SWOT-аналізом. Нами було складено перелік сильних і слабких сторін, а також загроз та можливостей діяльності ПрАТ «СК «Альфа Страхування» в сфері управління персоналом, що представлена в Додатку О.

Отже, зважаючи на складену матрицю SWOT при розробці кадрової політики та стратегії управління розвитком персоналом керівництво підприємства повинно передбачити: створення ефективної системи стимулювання персоналу до трудової діяльності та з метою покращення рівня обслуговування відповідно до вимог зовнішнього середовища; стратегію відбору персоналу на вакантні місця, що передбачається визначенням характеристики працівників з розрахунком на довгострокову перспективу, створенню моделей компетенцій кандидатів на вакантні позиції; проведення моніторингу ринку заробітних плат, для підтримання конкуруючих позицій серед оплати праці, що стане вагомим фактором при виборі кандидатом місця роботи; формування програми планування кар'єри серед працівників підприємства на основі компетентнісних моделей, що стануть передумовою підвищення по кар'єрній драбині; здатність персоналу до необхідних у майбутньому змін, а саме - реструктуризації організаційної структури управління.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «СК «АЛЬФА СТРАХУВАННЯ» НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Моделювання компетенцій персоналу страхової компанії

Як раніше ми зазначали – модель компетенцій представляє собою сукупність ключових характеристик, що дають працівнику змогу якісно виконувати функції на конкретній посаді для успішного досягнення стратегічних цілей організації. Модель компетенцій має бути системною, дійсною, простою і гнучкою. Крім того вона повинна бути універсальною, щоб його можна було застосовувати не тільки при проведенні оцінки, але і в інших підсистемах управління персоналом таких як найм, формування кадрового резерву, планування навчання та розвитку персоналу, розробка системи оплати праці (Додаток П).

Розробка і впровадження моделі компетенцій надає можливість підприємству наступне:

- відображати корпоративні вимоги до співробітника, що займає певну посаду;
 - на етапі підбору людини починають оцінювати на відповідність цим вимогам;
 - надалі оцінка за компетенціями проводиться регулярно з метою інформування працівника про рівень його відповідності корпоративним вимогам;
 - рівень відповідності профілю компетенцій побічно впливає і на винагороду співробітника, оскільки оцінка компетенцій є однією зі складових річної оцінки;
 - за результатами оцінки плануються: а) напрямки подальшого розвитку співробітника на цій посаді або б) продовження кар'єри в іншій посаді в компанії.
- Програма розвитку групи кадрового резерву також почалася з оцінки компетенцій учасників.

Використання компетентнісного підходу до розвитку професійної компетентності персоналу дозволяє через періодичне оновлення переліку його компетенцій забезпечити надійне професійно-якісне виконання ними дійсних і нових функцій, а отже якісне забезпечення персоналом підприємство. Оскільки компетентнісний підхід до діагностики і розвитку якостей HR-фахівця не є традиційним, його впровадження доцільно виконувати поетапно (Додаток П).

Ключовим інструментом у підвищенні роботодавцем конкурентоспроможності його працівників, підрозділів та загалом підприємства є моделювання корпоративно-важливих компетенцій.

Конкурентне середовище впливає на формування нових актуальних компетенцій фахівців. Для того, щоб максимально зрозуміти, якими компетенціями повинен володіти працівник Компанії ми вирішили розробити моделі компетенцій для 2 різних підрозділів з різних бізнес процесів – фронт та бек офісу.

Фронт офісом називають то підрозділ фірми, в якому співробітники зайняті швидше роботою з клієнтами, покупцями або замовниками, ніж виконанням послуг сервісу і внутрішніх бізнес функцій.

Залежно від спрямованості фірми фронт офіс виконує різну роботу. Так в фінансових компаніях даний структурний підрозділ відповідає за продажі і трейдинг, в банках - консультування клієнтів, відкриття та закриття вкладів, отримання кредитів, в страхових фірмах фронт офіс - це безпосереднє укладання договорів на страхові послуги.

У бек офісі справи йдуть інакше. В даному відділі зайняті внутрішнім розпорядком, веденням справ компанії, адмініструванням. Сюди ж відносяться сервісна служба клієнтської підтримки, HR-підрозділ, бухгалтерія, ІТ, фінансовий відділ.

Бек офіс забезпечує роботу всіх департаментів організації. Працівники тут не мають прямого контакту з клієнтами і покупцями і не виконують роботи, пов'язаної з клієнтурою, але займаються тими видами діяльності, які дозволяють фірмі працювати в належному режимі.

Для розробки моделей ми обрали такі підрозділи – HR-підрозділ (back office) та підрозділи, які займаються продажами продуктів компанії (front office).

Сучасна роль HR-фахівця має стратегічне значення у стратегічному управлінні підприємством, так як вони приймають активну участь у розвитку організації. Керівники більшості компаній бажають бачити у HR-менеджерів надійного і компетентного партнера, здатного професійно і якісно вирішувати завдання компанії. Так як фахівці HR-підрозділів займаються роботою з головним ресурсом компанії – працівниками, то важливим аспектом у розвитку та встановленні ефективної системи управління персоналом – наявність компетентних фахівців у сфері HR.

Саме тому було вирішено розробити модель компетенцій для фахівця HR-підрозділу для ПрАТ «СК «Альфа Страхування», що зображена у табл.3.1.

Варто зауважити, що дана модель є універсальною, так як компетенції були розподілені відповідно до HR-процесів.

Таблиця 3.1

**Компетентнісна модель фахівця HR-підрозділу
ПрАТ «СК «Альфа Страхування»**

HR-компетенції		HR-процеси				
		Підбір та адаптація	Навчання та розвиток	Мотивація та компенсації	Кадрове адміністрування	Взаємозв'язки з персоналом
1	2	3	4	5	6	7
Загальні	Активне позитивне ставлення до трудової діяльності, інтересом, нахилом до неї, що переходить в пристрасне захоплення обраним фахом					
	Постійного підвищення професійного рівня підготовки					
	Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників					
	Здійснення зв'язків зі сторонніми організаціями (првайдери і тд)					
	Уміння проводити контроль, аудит, перевірку інвестування в персонал					

Загальні	Вміння слухати і переконувати, впливати на співрозмовника, не підпадаючи під вплив його особистості і досвіду; будувати оптимальну структуру ділових внутрішніх і зовнішніх комунікацій				
	Уміння запобігати і вирішувати конфлікти у трудових колективах				
	Чітко визначати цілі та розробляти шляхи їх досягнення				
	Встановлення і підтримка міцних службово-ділових відносин між підлеглим та керівництвом				
	Здатність працювати в команді та вміння створювати команду навколо себе				
	Внутрішній консультант				
	Підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності				
Функціональні	Забезпечення постійного підвищення професійного рівня підготовки та майстерності працівників				
	Схильність до сприйняття інформації та генерування нових ідей				
	Забезпечення соціальної та професійної адаптації нових працівників				
	Знання і навички використання інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації				
	Уміння здійснювати пошук обліково-економічної інформації та використовувати для цього різні інформаційні джерела				
	Бюджетування витрат на персонал				
	Підбір персоналу, використовуючи різні методики оцінки кандидата				
	Аналіз ринку				
	Здатність до аналітичного мислення				
	Знання кадрового діловодства				
	Розвиток творчого потенціалу колективу				
	Систематизація та актуалізація показників результатів навчання та його ефективності				
	Знання нормативно-правової бази та юридичних, правових норм у сфері трудового права				

Джерело: авторська розробка

Одним з головних ланок страхового бізнесу, що безпосередньо зв'язує клієнта і страхову організацію, є діяльність страхових агентів. Чим більше професійними фахівцями є страхові агенти, чим вище рівень професійного розвитку страхових агентів, тим більша кількість страхових операцій (угод) в кінцевому підсумку проведе

страхова компанія. Тому для формування моделі компетенцій представника фронт офісу ми обрали позицію страхового агента.

Таблиця 3.2

**Компетентнісна модель страхового агента
ПРАТ «СК «Альфа Страхування»**

Види компетенції	Компетенція
Професійні компетенції	Знання нормативно-правових актів, положень, інструкцій, інших матеріалів і документів, що регламентують страхову діяльність
	Знання регіональних особливостей ринку страхування, складу регіонального контингенту потенційних клієнтів, особливостей попиту на страхові послуги
	Вміння стратегічно і оперативно планувати свої продажі в страхуванні
	Вміння реалізовувати різні технології продажів в страхуванні
	Вміння розраховувати основні показники страхової операції (франшиза, страхова премія, страхова вартість і інші)
	Здатність правильного документального оформлення страхових операцій
	Здатність грамотного консультування клієнтів по всім необхідним питанням страхування
Особистісні компетенції	Цілеспрямованість
	Ініціативність
	Впевненість в собі
	Аналітичне мислення
	Здатність отримання інформації з різних джерел
	Емоційна стійкість
	Товариськість
Організованість	
Соціальні компетенції	вміння переконувати різних людей, впливати на людей
	вміння розбиратися в людях і людських взаєминах
	вміння встановлювати і підтримувати ділові контакти
	здатність максимально задовольняти потреби клієнта

Джерело: авторська розробка

Отже, моделювання компетенцій це складний, але важливий процес для створення ефективної політики управління персоналом. На сьогоднішній день існує три способи створення компетентнісної моделі працівників: застосування стандартизованих моделей на прикладі успішних практик, коригування стандартизованих моделей відповідно цілям організації, а також побудова моделі компетенцій з нуля на основі стратегії розвитку персоналу та організації в цілому.

Нами було запропоновано моделі компетенцій для працівників HR-підрозділу та працівників, які зайняті у сфері продажу страхового продукту. Ці моделі можуть бути пристосованими у будь якій організації, так як за основу брався функціонал відповідних підрозділів, при цьому робився акцент на гнучкості моделі, щоб у разі змін, наприклад, кадрової політики не потрібно було повністю робити нову модель, а оновлювати діючу.

3.2. Прогнозування ефективності функціонування системи управління персоналом організації на засадах компетентнісного підходу

Одним з основних процесів системи управління розвитком персоналу є процес управління ефективністю праці, який відрізняється складністю та багатогранністю задач. Метою процесу управління ефективністю праці є створення необхідних і достатніх умов для результативного функціонування підприємства його структури, досягнення встановлених планових завдань діяльності, виконання ключових показників КРІ ефективності бізнесу.

Вимогою часу на рахунок ефективної роботи персоналу у певній сфері діяльності відображається у володінні компетенціями. Успішна та продуктивна діяльності компанії потребує проведення оцінку за компетенціями для створення розуміння портрету «ефективного працівника» для кожної групи посад, виявлення потреб у розвитку і навчанні працівників для їх професійного та кар'єрного зростання, а також підвищення ефективності управлінських кадрових рішень (прийом, переведення, перегляд розміру заробітної платні та інші).

Регулярна ділова оцінка персоналу для організації компетенцій необхідна для визначення зони розвитку персоналу, методів навчання і для формування мотивації працівників, спрямованої на розвиток компетенцій, що актуальні для організації в даний момент і у майбутньому.

Таким чином, саме модель компетенцій задає еталонні значення характеристик роботи працівника, необхідних для успішного виконання робіт по конкретній посаді. Тому модель компетенцій є єдиною системою координат оцінки

персоналу, що створює умови для узгодження критеріїв підбору та оцінки персоналу зі стратегічними цілями організації, для підбору і просування працівників, компетенції яких в максимальній мірою відповідають поточним і стратегічним вимогам організації, для вироблення розробки ефективних заходів щодо утримання найбільш цінних працівників та покращення системи управління персоналом загалом в організації..

Оцінка персоналу, заснована на компетентнісному підході, дозволяє узгодити всі елементи системи управління персоналом, надати інформацію для створення комплексної системи розвитку, мотивації та стимулювання персоналу організації.

Стратегічна мета оцінки персоналу полягає в забезпеченні і підвищенні ефективності та результативності діяльності організації, її структурних підрозділів та персоналу. Метою оцінки за компетенціями є визначення фактичного рівня розвитку компетенцій працівника/кандидата і його відповідності профілю компетенцій посади. Загальна схема проведення оцінки за компетенціями представлена на рис.3.1.

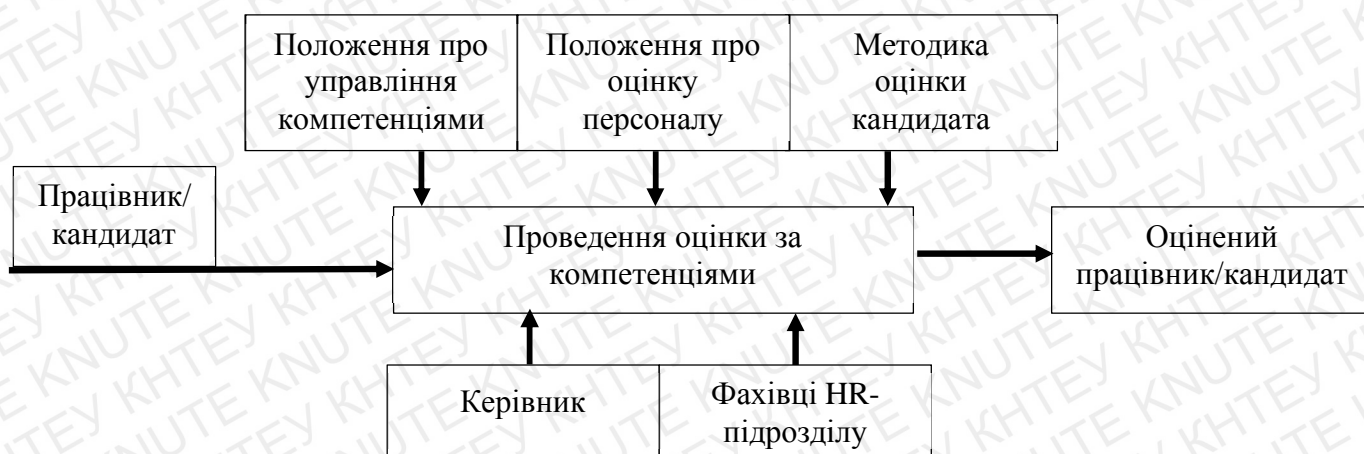


Рис. 3.1. Схема проведення оцінки за компетенціями

На наш погляд доречним для компанії є два варіанти проведення оцінки персоналу за компетенціями – завдяки програмному забезпеченню 1С: Зарплата і управління персоналом (далі 1С:ЗУП) або через формування листів оцінки компетенцій, що заповнюється у спеціальних формах.

Будь-яка оцінка персоналу заснована на моделі компетенцій і кваліфікаційних вимогах до посади. Програма «1С: Зарплата і управління персоналом 8» КОРП дозволяє розробити і описати довільну кількість компетенцій співробітників, призначити шкалу оцінки та розробити критерії для кожної компетенції, сформувавши профіль компетенцій для кожної посади.

Для розробки і підтримки моделі компетенцій в «1С: ЗУП 8» КОРП використовується довідник «Компетенції співробітників» і інструмент «Кадрове планування». Довідник Компетенції співробітників призначений для формування актуального переліку компетенцій, які використовуються в компанії, їх опису та формалізації. З використанням даного інструменту керівник служби персоналу може: сформувавши опис компетенції і її проявів;и задати для кожної компетенції необхідну кількість шкал для оцінки ступеня вираженості і описати значення кожної шкали.

Для проведення оцінки співробітника на підставі моделі компетенцій в «1С: Зарплата і управління персоналом 8» КОРП формується список компетенцій, за якими повинна проводитися оцінка. Список заповнюється автоматично на підставі компетенцій, прив'язаних до посади, яку займає даним співробітником. Також система дозволяє ввести компетенції вручну - методом підбору зі списку компетенцій. Крім того, в програмі закріплюється відповідальний за оцінку і призначається дата. Співробітник служби персоналу може сформувавши і роздрукувати оціночні листи, які будуть потім використовуватися експертами.

Після проведення оцінки її результати також вносяться в програму і зберігаються в історії співробітника.

Для створення зведеного звіту за результатами оцінки та подальшої роботи з ним в «1С: ЗУП 8» КОРП використовується інструмент Оцінки компетенцій співробітників. Даний інструмент дозволяє службі персоналу вирішувати такі завдання:

1. Переглядати перелік актуальних оцінок компетенцій кожного співробітника.
2. Вести роботу з результатами оцінки кожного співробітника на підставі документа Оцінка компетенцій співробітника.

3. Виводити результати розподілу оцінок всіх працівників з якої-небудь компетенції або за сукупністю компетенцій для конкретної посади і проводити порівняння отриманих результатів з очікуваними.

Використання цих інструментів дозволяє службі персоналу вести облік даних про результати оцінки співробітників, аналізувати зміни компетенцій по співробітниках за певний період, зіставляти результати оцінки з вимогами, що пред'являються до посади, і приймати відповідні кадрові рішення (необхідність навчання, включення до кадрового резерву і т.п.), порівнювати зміна професійного рівня співробітників між собою, щоб максимально ефективно управляти кадровим потенціалом компанії.

Щодо листів оцінки компетенцій, то варто виокремити наступні категорії посад у Компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Групи посад ПрАТ «СК «Альфа Страхування»
для проведення оцінки за компетенціями**

	Підрозділи, що продають (1)	Підрозділи, що обслуговують (2)
1	Керівник напряму діяльності підрозділу (Директор департаменту)	Керівник напряму діяльності підрозділу (Директор департаменту)
2	Заступник Директора/керівника, Начальник управління	Заступник Директора/керівника, Начальник управління, Головний бухгалтер
3	Заступник Начальника управління, Начальник відділу	Заступник Начальника управління, Начальник відділу, Заступник Головного бухгалтера
4	Керівник сектору, Менеджер з продажів, Провідний фахівець	Керівник проекту, Керівник сектору, Провідний фахівець, Провідний юрисконсульт, Провідний економіст, Провідний бухгалтер, Секретар Правління, Помічник керівника
5	Фахівець	Фахівець, Юрисконсульт, Економіст, Програміст, Адміністратор системи, Бухгалтер, Секретар офісу, Водій

Також необхідно для проведення оцінки встановити рівні володіння компетенцією, що ми зобразили у таблиці 3.4. Ці значення заносяться о таблиці, відповідно до рівня володіння тією чи іншою компетенцією.

**Рівні розвитку компетенції
працівників ПрАТ «СК «Альфа Страхування»**

	Шкала				
	-2	-1	0	+1	+2
Характеристика рівнів	Компетенція не розвинена. Працівник/кандидат на вакансію не реалізує дану компетенцію в професійній діяльності і не проявляє інтересу до її розвитку.	Компетенція розвинена на рівні нижче базового. Працівник/кандидат на вакансію частково реалізує компетенцію в професійній діяльності, не виявляє активності у її розвитку.	Компетенція розвинена на базовому рівні. Працівник/кандидат на вакансію ефективно реалізує компетенцію в професійній діяльності, проявляє активність і ініціативу в її розвитку.	Компетенція розвинена на сильному рівні. Працівник/кандидат на вакансію здатний до реалізації компетенції в ситуаціях підвищеної складності.	Компетенція розвинена на лідерському рівні. Працівник/кандидат на вакансію ефективно реалізує компетенцію, створює можливості для колег/підлеглих розвивати компетенцію.

Оцінку володіння компетенцією проводить безпосередній керівник працівника, а також представник HR-підрозділу. Тому в листі оцінювання за компетенціями можна побачити стовпчики з внесенням оцінки як керівника, так і HR-служби. Крім того в листку одразу визначенні необхідні рівні значення володіння компетенцією, щоб мати можливість бачити, які компетенції необхідно розвивати або ж навпаки – при гарних результатах розглядати працівника як претендента на підвищення оплати праці чи підвищення у посаді. У Додатку С.1 і Додатку Т.1 ми розробили каталог компетенцій, які будуть використані при оцінці компетенцій працівників підрозділів, що продають та підрозділів, що обслуговують. Листи оцінки за компетенціями для підрозділів, що продають ми розмістили у Додатках С.2-С.6 і для підрозділів, що обслуговують відповідно у Додатках Т.2-Т.6.

Розвиток професійної компетентності персоналу організації є складовою частиною підвищення продуктивності праці персоналу та однією з умов покращення результатів фінансової діяльності підприємства. Для збереження і посилення

конкурентної спроможності організації необхідно забезпечити постійне навчання та сприйняття знань. Здатність персоналу організації навчатися, акумулювати знання з досвіду може забезпечити її стратегічну перевагу.

Потреби організацій у безперервному удосконаленні з метою подолання кризових явищ і підтримки своєї конкурентоспроможності спрямовують їхні зусилля на використання різноманітних методів підготовки працівників як на робочому місці, так і поза ним, для покращення основних показників своєї діяльності.

Метою і результатом управління розвитком професійної компетентності на підприємстві є забезпечення необхідного і достатнього рівня освіченості персоналу, який відповідає його компетенціям.



Рис. 3.2. Схема проведення навчання персоналу за компетенціями

Компетенції можна розвивати за допомогою декількох методів. Для того, щоб вдосконалення компетенцій відбувалося найбільш ефективно, необхідно використовувати методи розвитку з трьох основних категорій, кожна з яких передбачає свій спосіб освоєння моделей успішної поведінки, характеризується своїми перевагами, а також деякими обмеженнями:

- Tell (вивчення теорії) - виявлення моделей успішної поведінки в процесі самостійного вивчення теоретичного матеріалу (бізнес-література, відеокурси, пошук матеріалів в інтернеті, і т.д.), а також в ході участі в тематичних освітніх програмах

(тренінги, семінари, курси, отримання другої вищої освіти за іншою спеціальністю, ступенем MBA та інші освітні програми).

- Show (навчання на досвіді інших) - виявлення моделей успішної поведінки за рахунок спостереження в робочих ситуаціях за людьми, що володіють високим рівнем розвитку даних компетенцій, обговорення з ними способів і прийомів, що дозволяють їм домагатися високих результатів; а також вдосконалення компетенцій із залученням коуча, наставника, отримання зворотного зв'язку від досвідчених людей.

- Do (застосування на практиці) - освоєння моделей успішної поведінки шляхом регулярного застосування здобутих теоретичних знань у реальній діяльності як при виконанні завдань, що входять в прямі обов'язки співробітника, так і при виконанні спеціальних завдань і проектів, які є додатковими по відношенню до основних обов'язків або не пов'язаних з професійною діяльністю.

У Додатку У наголошені переваги та обмеження застосування різних методів розвитку персоналу. Саме такі методики було б доречно застосувати для навчання персоналу в ПрАТ «СК «Альфа Страхування». Тому на базі цієї інформації розробимо матрицю методів навчання персоналу ПрАТ «СК «Альфа Страхування» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Запропонована матриця методів навчання персоналу ПрАТ «СК «Альфа Страхування»

Вид навчання	Режим навчання	Місце проведення навчання		
		В організації		Поза територією організації
		Внутрішні ресурси	Зовнішні провайдери	
Групові заняття	З відривом від роботи	Закриті лекції, семінари, тренінги, корпоративні конференції	Закриті лекції, семінари, тренінги	Відкриті семінари, курси, конференції
	Без відриву від роботи	Технічне навчання, проектні та проблемні групи/команди з вдосконалення бізнес-процесів	Дистанційні курси	Участь у виставках

Індивідуальне навчання	З відривом від роботи	Самонавчання, участь в навчанні інших співробітників (наставництво)	Заочне навчання	Освітні програми, стажування
	Без відриву від роботи	Ротація/заміщення, «Навчання дією», коучинг, наставництво, дистанційне навчання, робота з навчальними матеріалами, самонавчання	Консультування	Освітні програми, бенчмаркетинг

Після розробки моделі компетенцій та проведення підсумкової оцінки персоналу HR-підрозділ отримує ясну картину того, які компетенції і у кого зі співробітників необхідно розвивати. Це знання дозволяє нарешті усвідомлено, системно підібрати навчальні програми (семінари, тренінги, майстер-класи, різні внутрішні заходи) для кожного співробітника в компанії. У свою чергу, це дозволяє створити комплексний план навчання персоналу.

Саме тому під час дослідження організації було на основі підсистем з управління персоналом розроблено та запропоновано перелік заходів розвитку компетентності персоналу ПрАТ «СК «Альфа Страхування» у відповідності кожної підсистеми управління персоналом, що зображено у табл.3.6.

Таблиця 3.6

Заходи щодо розвитку компетентності персоналу ПрАТ «СК «Альфа Страхування»

№ пор.	Підсистема з управління персоналом	Заходи
1	2	3
1	Відбір та набір персоналу	Розробка методики оцінки кандидатів на засадах «Положення про оцінку персоналу»
2	Мотивація персоналу	Розробка та впровадження систему мотивації за компетенціями
3	Оцінка персоналу	Розробка «Положення про оцінку персоналу», «Положення про управління по компетенціях»
4	Розвиток персоналу	Розробка матриці кар'єрного зростання; організація навчання персоналу, відповідно до існуючих методик; розробка індивідуальних курсів для працівників організації
5	Створення умов праці	Створення кімнат для проведення навчальних тренінгів і тд з усім необхідним приладдям (снапчарт, проектор, роздатковий матеріал, столи на колесах і т.д.)

1	2	3
6	Інформаційне забезпечення	Вільний доступ до дистанційних курсів компанії; наявність необхідного програмного забезпечення для проведення оцінки та навчання персоналу
7	Розвиток організаційної структури	Удосконалення структури організації за рахунок розвитку компетенцій (напр. оптимізація функціоналу структурних підрозділів)
8	Правове забезпечення	Дотримання соціального партнерства
9	Аналіз і планування персоналу	За рахунок оцінки персоналу та створення кадрового резерву вести базу кандидатів; проведення аналізу якісного складу після кожного оцінювання персоналу

Джерело: авторська розробка

Однозначно в кожній компанії існують позиції, які є ключовими для діяльності підприємства або для потенційних кандидатів, що будуть додані до кадрового резерву, тому для таких працівників варто розробляти індивідуальний план розвитку персоналу, що відображено у Додатку Ф. Основою складення даного плану є результати проведення оцінки компетентності персоналу.

Так як з самого початку дослідження ми дійшли висновку, що рівень компетентності працівників організації є одним з фактором підвищення продуктивності роботи та ефективності використання ресурсів, тому здійснимо прогнозування ефективності впровадження заходів, щодо управління персоналом на засадах компетентнісного підходу.

Нами в розділі 2 було вже проведено аналіз продуктивності праці, тому на основі даних, що були розраховані вище спрогнозуємо рівень продуктивності праці на 2018-2019 роки.

Для початку необхідно провести прогноз чисельності працівників. У таблиці 3.7 та рисунку 3.1 представлені результати розрахунку.

Результати прогнозування чистих страхових премій представлено у таблиці 3.8 та рисунку 3.2.

На основі прогнозованих даних проведемо розрахунки прогнозованої продуктивності праці.

Результати прогнозування представимо у таблиці 3.9 та рисунку 3.3.

Таблиця 3.7

**Прогнозовані показники кількості працівників
ПРАТ «СК «Альфа Страхування» на 2018-2019 роки**

Рік	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Прогноз (Середньооблікова чисельність працівників, осіб)	Прив'язка низької ймовірності (Середньооблікова чисельність працівників, осіб)	Прив'язка високої ймовірності (Середньооблікова чисельність працівників, осіб)
2015	431			
2016	424			
2017	358	358	358,00	358,00
2018		329	295	363
2019		295	260	330

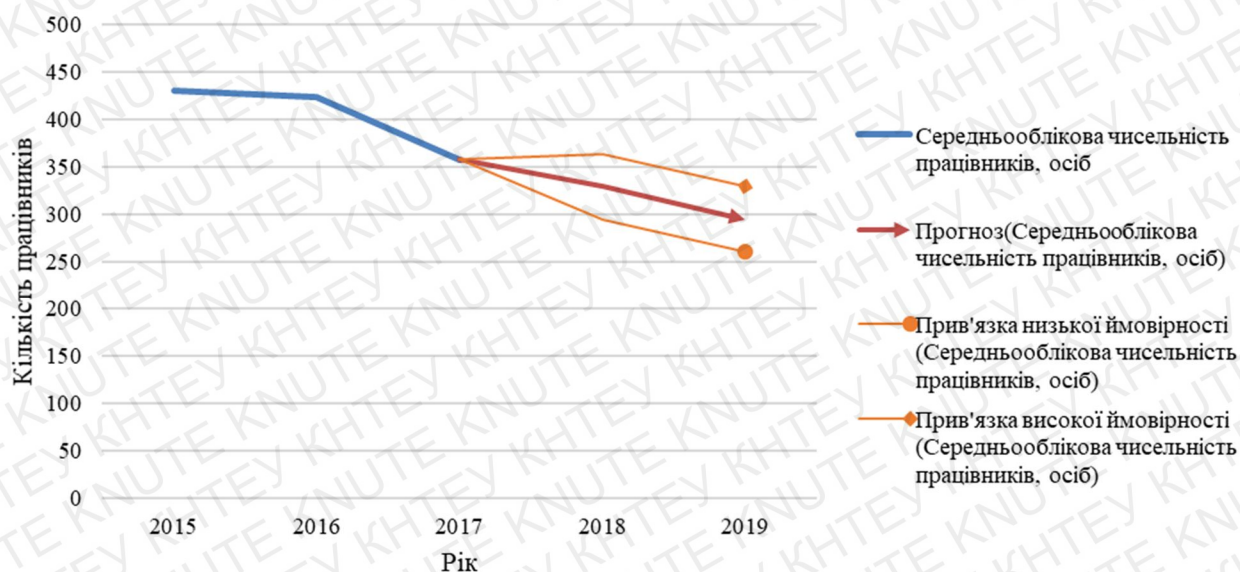


Рис. 3.1. Прогнозовані показники кількості працівників
ПРАТ «СК «Альфа Страхування» на 2018-2019 роки

**Прогнозовані показники об'єму чистих страхових премій
ПРАТ «СК «Альфа Страхування» на 2018-2019 роки**

Рік	Чисті страхові зароблені премії	Прогноз (Чисті зароблені страхові премії)	Прив'язка низької ймовірності (Чисті зароблені страхові премії)	Прив'язка високої ймовірності (Чисті зароблені страхові премії)
2015	429 583			
2016	438 604			
2017	563 270	563 270	563 270	563 270
2018		615 172	548 458	681 886
2019		677 430	609 408	745 453

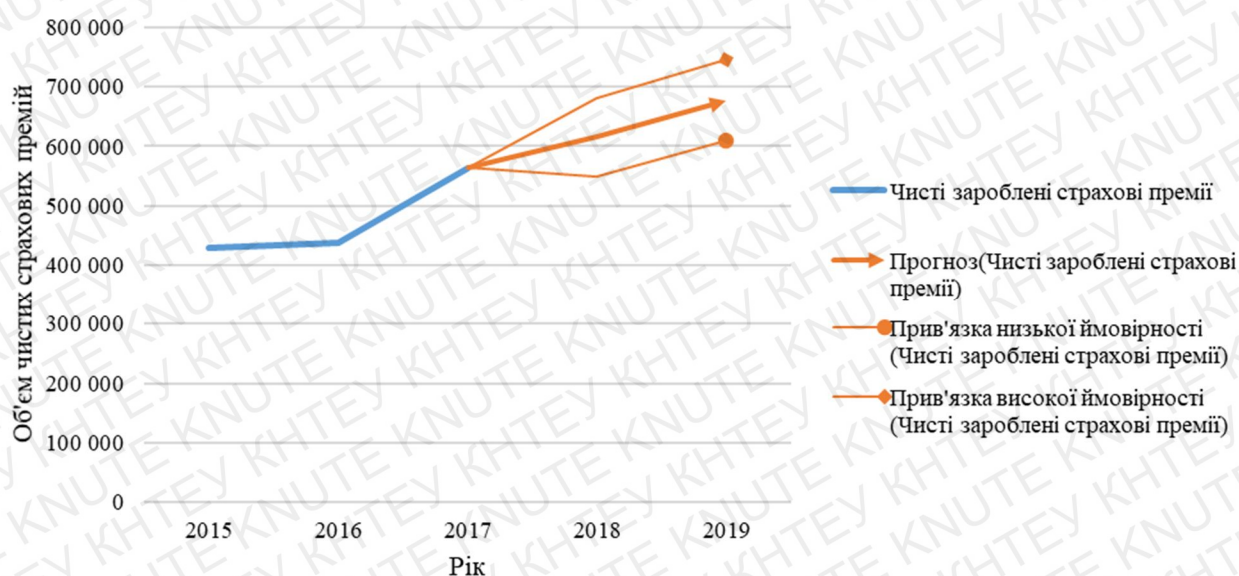


Рис. 3.2. Прогнозовані показники об'єму чистих страхових премій
ПРАТ «СК «Альфа Страхування» на 2018-2019 роки

**Прогнозовані показники продуктивності праці
ПРАТ «СК «Альфа Страхування» на 2018-2019 роки**

Рік	Продуктивність праці	Прогноз (продуктивність праці)	Прив'язка низької ймовірності (продуктивність праці)	Прив'язка високої ймовірності (продуктивність праці)
2015	997			
2016	1034			
2017	1573	1573	1573	1573
2018		1 870	1 859	1 878
2019		2 296	2 344	2 259

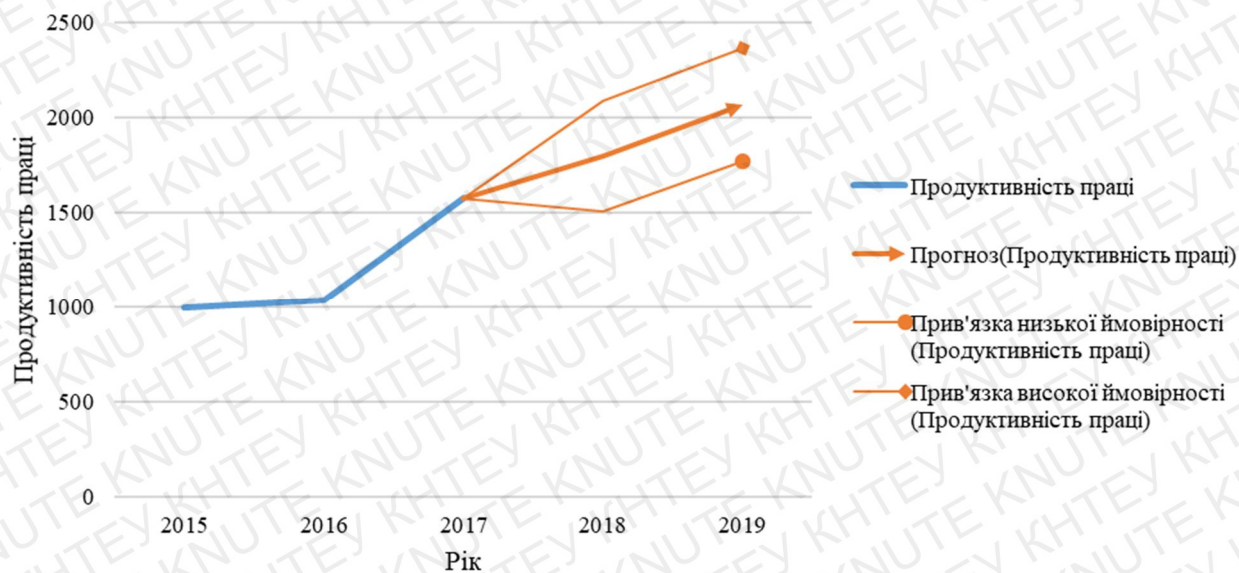


Рис. 3.3. Прогнозовані показники продуктивності праці
ПрАТ «СК «Альфа Страхування» на 2018-2019 роки

Отже, під компетентністним підходом слід розуміти не просто знання, вміння та навички, придбані за час навчання (професійної підготовки, підвищення кваліфікації), а також ті знання, вміння та навички, які будуть ними при виконання роботи фахівця в певних умовах та за конкретних обставин. Тому важливим фактором розвитку цих якостей працівника буде формування ефективної системи управління персоналом з використанням розвитку компетенцій.

Таким чином нами було запропоновано 2 варіанти оцінки працівників за компетенціями – з використанням програмного забезпечення «1С: ЗУП» або за допомогою проведення оцінки працівника через лист оцінювання. Крім того останній варіант може використовуватися при підборі працівників на вакантні позиції, що дасть змогу одразу шукати працівників відповідно тих компетенцій, які будуть необхідними при виконанні тих чи інших обов'язків.

Після проведення оцінки стану персоналу можна побачити, які компетенції варто розвивати для досягнення необхідної продуктивності, тому на основі запропонованих варіантів оцінювання персоналу ПрАТ «СК «Альфа Страхування» було запропоновано розроблений план-програма розвитку компетенцій персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті написання випускної кваліфікаційної роботи ми дійшли до наступних висновків.

1. Ефективне управління персоналом повинно бути пов'язаним з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, що стає важливою передумовою для ефективного та успішного функціонування підприємства. Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства. Саме на цьому етапі і постає питання щодо доцільності вкладення ресурсів у розвиток компетенцій працівників компаній.

2. Суть компетентнісного підходу полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенції співробітників, які можна використовувати не тільки під час підбору нових працівників підприємства, а і під час оцінки існуючого персоналу, що стає підґрунтям для підвищення працівників (як у кар'єрному зростанні, так і у вигляді підвищення оплати праці) відповідності з цими моделями.

3. Основними напрямками дослідження кадрового потенціалу організації є: кількісний та якісний аналіз складу персоналу, оцінка рівня управління персоналом, оцінка стану плинності кадрів. Аналіз якісного складу кадрів припускає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи й іншими соціально-демографічними ознаками. За віковою структурою ПрАТ «СК «Альфа Страхування» доволі молода компанія, так як більша частка працівників віком від 26 до 35 років. Середній вік по Компанії стабільно становить 35 років. Також варто зауважити, що зацікавленість Компанії в молоді зростає. Середнє значення стажу роботи за останні роки – 3 роки. Більша частина працівників мають диплом магістра. Переважна більшість працівників Компанії – жінки. В середньому відсоток жінок у Компанії складає 75 % від загальної кількості працівників.

4. Моделювання компетенцій є ключовим інструментом у підвищенні роботодавцем конкурентоспроможності як окремо взятого працівника, так і в цілому організації. Різні елементи моделі компетенцій застосовуються для вирішення різних завдань:

- об'єктивна оцінка персоналу за компетенціями в процесі підбору персоналу, крім того, результати оцінки компетенцій дозволяють правильно спланувати навчальні та розвиваючі заходи на адаптаційний період для нового співробітника;

- об'єктивна підсумкова оцінка працюючого персоналу – проект по оцінці часто розробляють, спираючись на модель компетенцій в компанії. Тому, наприклад, якщо в компанії немає моделі компетенцій, то неможливо провести і об'єктивну оцінку персоналу. Відповідно, коли така компанія приймає рішення провести оцінку персоналу, їй доводиться спочатку інвестувати в розробку моделі компетенцій;

- обґрунтована ротація персоналу – після розробки моделі компетенцій та проведення підсумкової оцінки персоналу HR-підрозділ отримує ясну картину того, якими компетенціями володіють різні співробітники. І, відповідно, отримує основу для розробки рекомендацій для підвищення, зниження і звільнення співробітників;

- розробка комплексного плану навчання – оцінка персоналу дозволяє зрозуміти, які компетенції та у кого зі співробітників необхідно розвивати. Це знання дозволяє усвідомлено, системно підібрати навчальні програми (семінари, тренінги, майстер-класи, різні внутрішні заходи) для кожного співробітника в компанії. У свою чергу, це дозволяє створити комплексний план навчання персоналу.

- формування кадрового резерву – знання компетентносної відповідності персоналу до функціоналу HR-підрозділ зможе формувати резерв персоналу, особливо ця база необхідна для захисту компанії від несподіваних кадрових втрат.

- розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку – маючи інформацію про сильні та слабкі сторони працівників, розуміючи інтереси співробітника і розуміючи рівень його компетенцій, HR-підрозділ отримує можливість розробити індивідуальний план кар'єрного розвитку. Наявність і виконання таких планів – потужний інструмент розвитку організації і підвищення лояльності персоналу.

5. Тому нами було розроблено моделі компетенцій для підрозділів двох напрямів – підрозділ з продажів страхового продукту та HR-підрозділ, які були розроблені для працівників ПрАТ «СК «Альфа Страхування», але варто зауважити,

що дані моделі є універсальними і можуть бути застосованими до інших компаній, при цьому адаптувати до своєї корпоративної культури.

6. У будь-якому разі модель компетенцій не може існувати без співвідношення працівника відповідно до цих моделей. Таким чином нами було запропоновано кілька варіантів для проведення оцінки компетенцій працівників ПрАТ «СК «Альфа Страхування», а також індивідуальний план розвитку працівника для розвитку компетенцій.

7. Підбиваючи підсумки, то для ефективного функціонування системи управління на засадах компетентнісного підходу ПрАТ «СК «Альфа Страхування» необхідно:

- розробити удосконалити структуру управління Компанії;
- запровадити раціональний розподіл функціоналу між підрозділами та працівниками;
- створити дієвий механізм підвищення рівня компетентності працівників;
- змодельовати компетенції для працівників Компанії;
- розробити методи оцінки працівників за компетенціям;
- проведення постійного аналізу системи управління персоналом, а саме кількісного і якісного складу, а також відповідності працівників займаним посадам;
- розроблення програми розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу, оновлення програми відбувається після кожного оцінювання персоналу за компетенціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hrliga.com/>
2. Александрова С.А. Управління компетентністю персоналу / С.А. Александрова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №104. – С. 289-293.
3. Александрова, Т. Г. Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова // Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
4. Арапова О.М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка // Економіка: реалії часу – 2013. - №1 – с. 207-211
5. Афанасьєв М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб. / М. В. Афанасьєв, І. В. Гондарєва, Д. О. Тищенко. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2010. – 328 с.
6. Бажан, І. І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 69-73.
7. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
8. Виноградська А.М. Управління персоналом. 2-ге видання. Навчальний посібник.- К.: ЦУЛ, 2011. – 502 с.
9. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації / І. О. Волобоєва // Соціально-трудоі відносини: теорія та практика . - 2014. - № 2. - С. 223-228
10. Володина Н. Модель компетенцій – это не сложно / Н. Володина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kadry.itop.net/news/show/alias/osenka/news_id/778.
11. Головач Н.В. Розробка моделі професійної компетентності фахівця з управління персоналом та економіки праці в системі освіти України / Н.В. Головач

[Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7_2011/8.pdf

12. Гольдфарб, А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А. Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. – К. : Техніка, 2004. – Вып. 59. – С. 231-238. – (Серия: Экономические науки).

13. Гринчишин Я.М., Прокопюк А.В. Стан та перспективи розвитку страхового ринку України // «Молодий вчений». – 2017 р. – №3 (43).

14. Грیشнова О. А. Экономика труда та социально-трудовые отношения : учебник / О. А. Грیشнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.

15. Данилюк, В. М. Менеджмент персонала : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбальук. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

16. Дороніна М. С. Развитие профессиональной компетентности управленческого персонала : монография / М.С. Дороніна, І.В. Литовченко, Д.Г. Михайленко, А. О. Полубедова. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2014. – 368 с.

17. Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами [Електронний ресурс] – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/>

18. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. — 2007. — № 10 (3) — С. 361–365.

19. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. — 2007. — № 10 (3) — С. 361–365.

20. Интернет джерело: https://study.almau.edu.kz/pluginfile.php/117/mod_folder/content/0/Upraleniye_personalom/Ocenka_professionalnoi_kompetencii_kak_instrument_upravlenija_personalom.doc?forcedownload=1

21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.— 2-е изд., стер.— М. : КНОРУС, 2016. — 360 с.

22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301с.

23. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. — Режим доступа: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g39tUUknwloJ:www.nepfoiskola.hu/eaеa/EAEa_ru/

24. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу / Т.О. Кожан // Соціально-трудоі відносини: теорія та практика . - 2013. - № 2. - С. 98-104.

25. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2007. – 398с.

26. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // – Режим доступу: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113_59/e113kors.pdf

27. Корчака, С. М. Компетентність персоналу як складова стратегічного управління підприємством [Текст] / С. М. Корчака // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. – 2010. – № 4(43) Ч. 3. – С. 220–223.

28. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.

29. Леонова С.В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавальних образів / С.В. Леонова // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2012. - Вип. 8. - С. 151-155

30. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.Данюк, В. Петюх, С.Цимбалюк та [ін.]; за заг. ред. В.Данюка, В.Петюха. – К.: КНЕУ, 2008. – 398 с.

31. Меньшикова, М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>.

32. Миколайчук І. П., Стрижак Ю. О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". — 2017. — №18.
33. Миколайчук І.П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу / І.П. Миколайчук // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2016. - Випуск 4. — с. 176-182
34. Миколайчук І.П. Управління персоналом. Опорний конспект лекцій. — К.: КНТЕУ, 2014. — 126 с.
35. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник /Р. Миллс ; пер. с англ. Т. Пташная. — М: Гиппо, 2004. — 125 с.
36. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2007.- 248 с.
37. Михайляк Г.В. Сутність компетенцій та фактори їх формування у працівників підприємств / Г. В. Михайляк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" . — 2012 . — N727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . — С. 94-101.
38. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми та перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №6. — С. 165-168.
39. Обривкіна О. М. Підвищення педагогічної майстерності викладачів економічного профілю університету: теоретико-прикладний аспект: навч.-метод. посіб. / О. М. Обривкіна. — Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2011. — 236 с.
40. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Л.Б. Пошелюжна // Інноваційна економіка. — Тернопіль, 2010. — №1. — С. 163-166.
41. Сардак О.В. Роль соціальної компетентності персоналу в умовах ринку / О.В. Сардак // Экономические науки/5. Управление трудовыми ресурсами. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/5_56989.doc.htm.

42. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с
43. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А. В. Синиченко // Финансы, учет, банки. - 2016. - Вып. 1. - С. 288-294. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32.
44. Сімаков К.І., Смирнова І.І. Стратегія управління розвитком персоналу на промисловому підприємстві в сучасних умовах / К.І. Сімаков, І.І. Смирнова // Часопис економічних реформ. – 2013. – №4 (12). – С. 114-120.
45. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие/ В.А. Спивак. – М.: ЭКСМО, 2008. – 624 с.
46. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навч. посіб. / Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. — К., 2013. — 236 с
47. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки : Науковий екон. журнал . – 06/2012 . – №6 . – С. 225-233.
48. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І. Є. Лозинський, Л. О. Єлісеєва // Економіка і регіон. - 2012. - № 3. - С. 184-188. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_3_35.
49. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд: пер. с англ. – М.: Гиппо, 2003. – 228 с.
50. Управление персоналом: энциклопедический словарь / [Ред. упоряд. А.Я. Кибанов]. – М.: ИНФА-М, 1998. – 453 с.
51. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільвіна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с.
52. Форіншурен [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forinsurer.com/>
53. Штутман П.Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу / П.Л. Штутман // Наукові праці КНТУ. Економічні науки – 2009. – Випуск 15. – с. 40-44

ДОДАТКИ

Трактування поняття «персонал» зарубіжними та вітчизняними авторами

Автор	Визначення
І.І. Бажан [6]	сукупність всіх людських ресурсів, які має організація.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [28]	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників
А.Г. Гольдфарба [12]	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [7]	сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем.
О.М. Арапова [4]	Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних, і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність організації.

Структура комплексної системи управління персоналом



