



Випускна атестаційна
магістерська робота на тему:

**« Шляхи підвищення
ефективності управління
персоналом (на матеріалах
ПрАТ «СК «УНІКА»»»»**

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ	Оцінка стану використання та розробка комплексу тренінгів з професійного навчання для підприємства задля підвищення ефективності його діяльності.
ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ	Професійне навчання персоналу на ПрАТ «СК «УНІКА»».
ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ	Організація використання тренінгових програм професійного навчання як напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства.
ЗАВДАННЯ	– розглянути тренінг як інструмент управління ефективністю підприємства; – дослідити роль тренінгів у процесі професійного навчання персоналу; – узагальнити види тренінгових програм професійного навчання; – здійснити аналіз системи професійного навчання на досліджуваному підприємстві – запропоновувати та обґрунтувати напрямки удосконалення тренінгових програм професійного навчання на даному підприємстві.

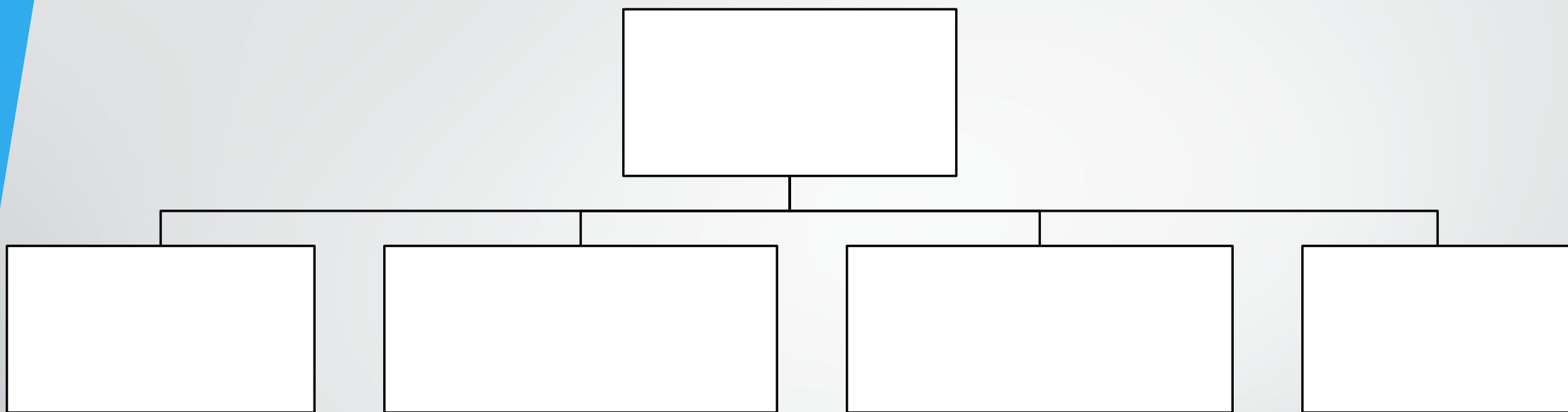


Рисунок 1 – Основні види тренінгів



Тренінг як інструмент рішення задач зі своїм змістом
та методами

спрямований на

розвиток учасників (зміну уявлень, відпрацювання
навичок, передачу технік та технологій, розвиток
компетенцій та т.ін.)

в цілях

зміни організаційної поведінки і способу дій
учасників в професійній діяльності

заради

реалізації конкретних цілей і стратегій розвитку
компанії в поточній ситуації

Рисунок 2 – Структура цілей та задач бізнес-тренінгу

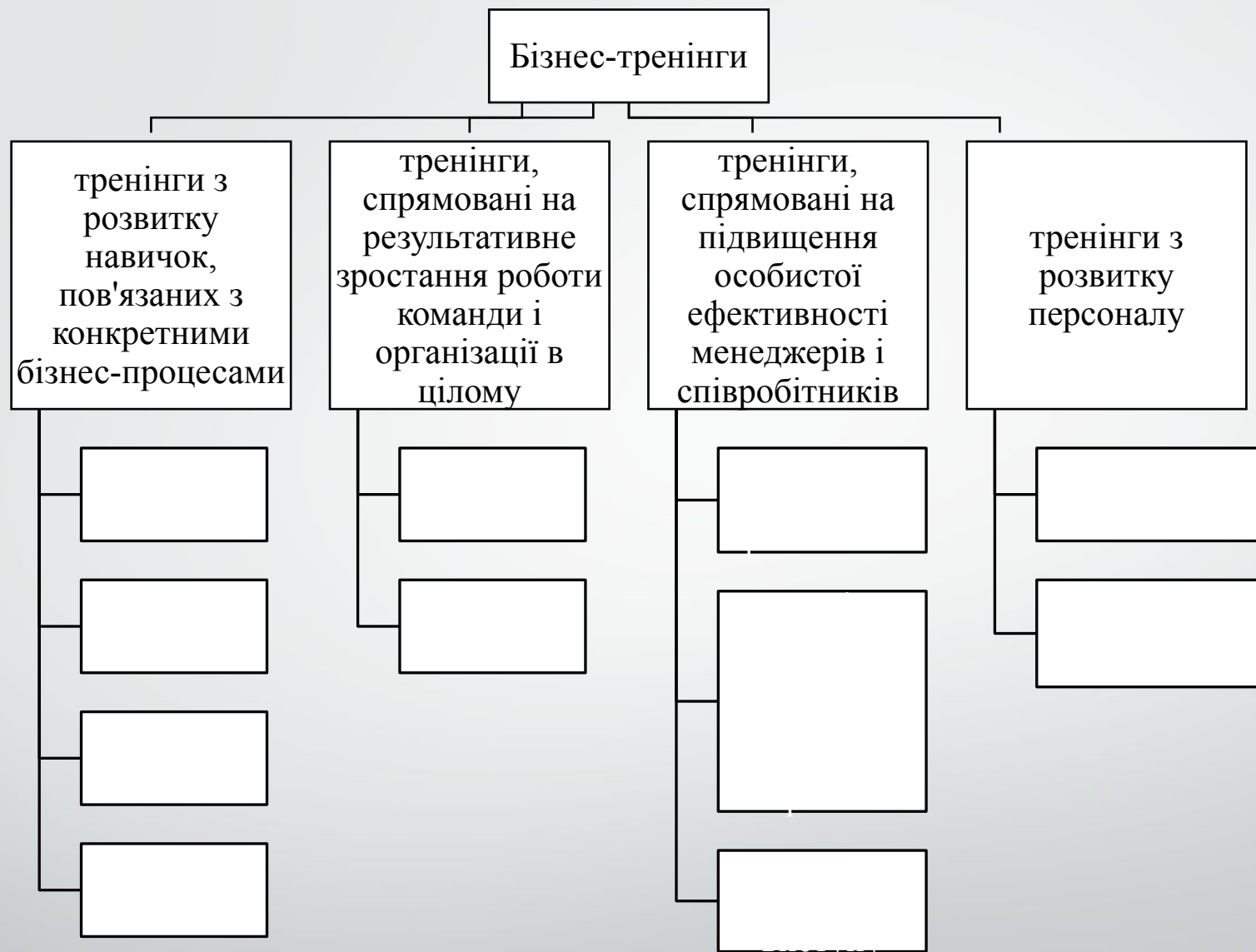


Рисунок 3 – Основні групи бізнес-тренінгів

Таблиця 2 - Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи зростання показників, %	
				2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
Середньорічний обсяг основних засобів, тис. грн.	19830	18726,5	20391,5	94,44	108,89
Середньорічний обсяг оборотних коштів, тис. грн.	648348	688975	980054	106,27	142,25
Чисті зароблені премії, тис. грн.	670900	810867	980161	120,86	120,88
Чисті понесені збитки за страховими виплатами, тис. грн.	316840	355976	443932	112,35	124,71
Валовий прибуток, тис. грн.	354060	454891	536229	128,48	117,88
Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, тис. грн.	385623	486658	556295	126,20	114,31
Чисельність працюючих, чол.	1052	941	870	89,45	92,45
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	637,74	861,71	1126,62	135,12	130,74
Фонд оплати праці, тис. грн.	89847	100205	122438	111,53	122,19
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	7117,16	8873,98	11727,78	124,68	132,16
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	68643	45495	13904	66,28	30,56
Чистий прибуток, тис. грн.	159702	85206	39119	53,35	45,91
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,47	0,44	0,45	-	-
Фондовіддача, грн.	33,83	43,30	48,07	-	-
Рентабельність продукції, %	23,80	10,51	3,99	-	-

Таблиця 3 - Показники структури персоналу ПрАТ «СК «УНІКА»» за 2015-2017 рр.

Показники	Критерій	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Абсолютне відхилення до попереднього періоду,			
								2016 р.		2017 р.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу		1052	100,00	941	100,00	870	100,00	-111	0,00	-71	0,00
За гендерною ознакою	чоловіки	525	49,90	488	51,86	442	50,80	-37	1,95	-46	-1,06
	жінки	527	50,10	453	48,14	428	49,20	-74	-1,95	-25	1,06
За категоріями	керівники	294	27,95	289	30,71	282	32,41	-5	2,77	-7	1,70
	спеціалісти	636	60,46	602	63,97	539	61,95	-34	3,52	-63	-2,02
	обслуговуючий персонал	122	11,60	50	5,31	49	5,63	-72	-6,28	-1	0,32
За рівнем освіти	з вищою освітою	725	68,92	688	73,11	642	73,79	-37	4,20	-46	0,68
	з середньою спеціальною освітою	225	21,39	198	21,04	182	20,92	-27	-0,35	-16	-0,12
	з середньою освітою	102	9,70	55	5,84	46	5,29	-47	-3,85	-9	-0,56
За віком	до 21 років	104	9,89	87	9,25	80	9,20	-17	-0,64	-7	-0,05
	від 21 до 30 років	398	37,83	387	41,13	353	40,57	-11	3,29	-34	-0,55
	від 31 до 55 років	445	42,30	425	45,16	395	45,40	-20	2,86	-30	0,24
	понад 55 років	105	9,98	42	4,46	42	4,83	-63	-5,52	0	0,36
За стажем роботи	до 1 року	165	15,68	132	14,03	101	11,61	-33	-1,66	-31	-2,42
	від 1 до 4 років	268	25,48	226	24,02	197	22,64	-42	-1,46	-29	-1,37
	від 5 до 10 років	342	32,51	337	35,81	304	34,94	-5	3,30	-33	-0,87
	понад 10 років	277	26,33	246	26,14	268	30,80	-31	-0,19	22	4,66

Таблиця 4 - Динаміка показників плинності кадрів ПрАТ «СК «УНІКА»» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення до попереднього періоду	
				2015 р.	2016 р.
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,89	7,12	7,82	-2,77	0,70
Коефіцієнт обороту по звільненню кадрів, %	13,40	11,26	11,26	-2,14	0,00
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів, %	2,85	3,72	4,37	0,87	0,65
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	84,32	84,32	85,97	0,00	1,66

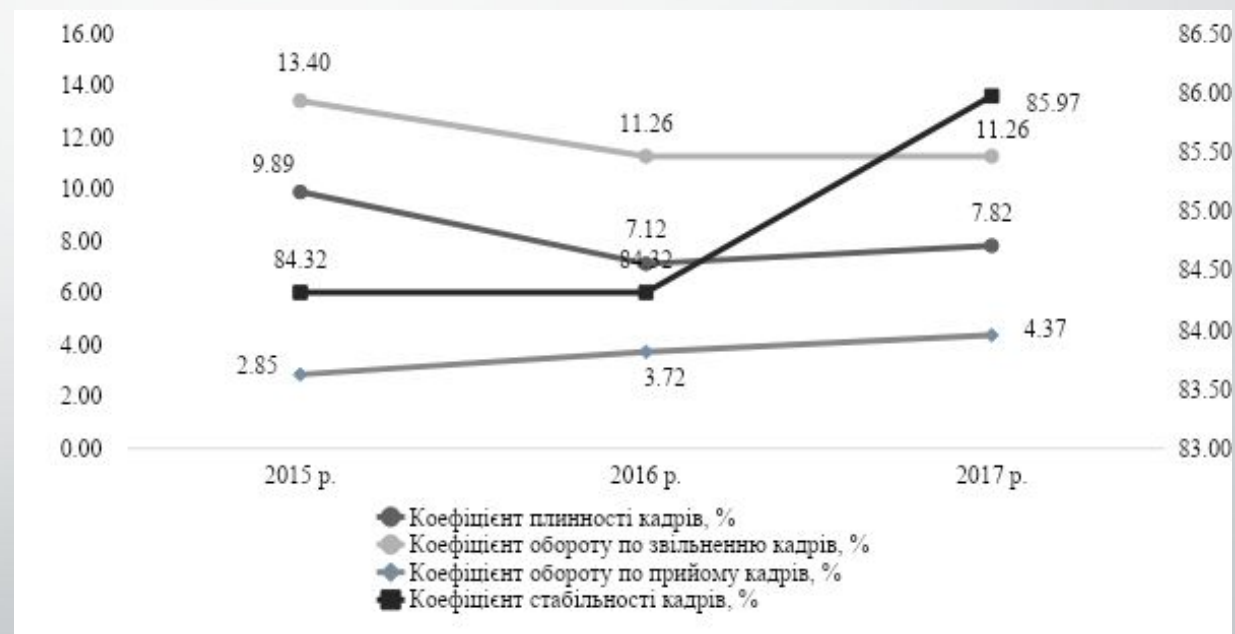


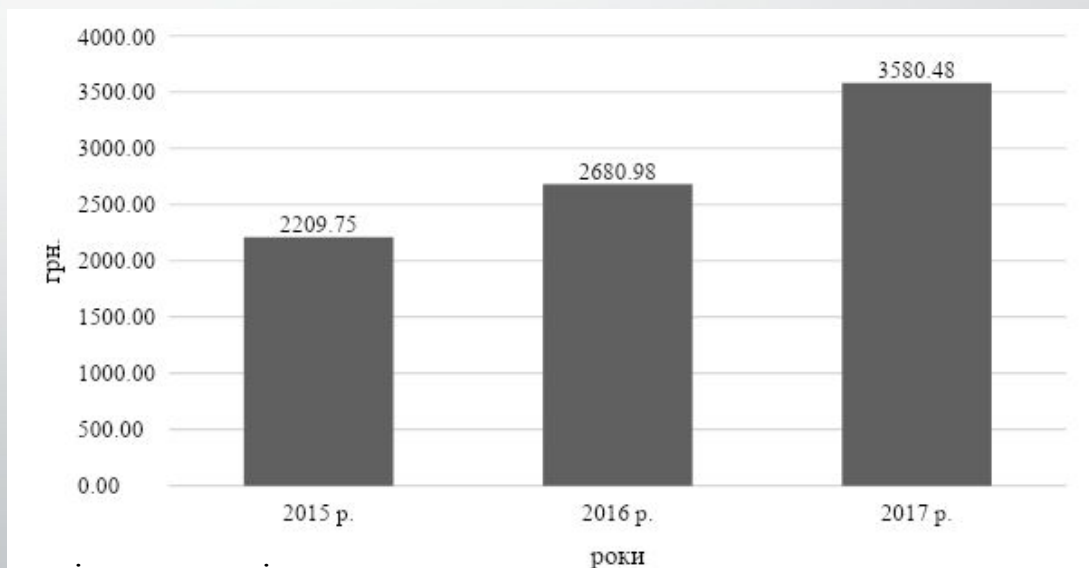
Рисунок 4 – Динаміка показників плинності кадрів на ПрАТ «СК «УНІКА»» за 2015-2017 рр.

Таблиця 5 - Підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка працівників ПрАТ «СК «УНІКА»» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Абсолютне відхилення до попереднього періоду,			
							2016 р.		2017 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чисельність працівників всього, в т.ч.:	1052	100,00	941	100,00	870	100,00	-111	0,00	-71	0,00
- тих, що підвищили кваліфікацію, пройшли підготовку та перепідготовку, з них:	473	44,96	441	46,87	414	47,59	-32	1,90	-27	0,72
- керівники, які	155	14,73	144	15,30	143	16,44	-11	0,57	-1	1,13
- підвищили кваліфікацію, в т.ч.	175	16,63	164	17,43	143	16,44	-11	0,79	-21	-0,99
- зовнішня форма навчання	175	16,63	164	17,43	143	16,44	-11	0,79	-21	-0,99
- спеціалісти, які	318	30,23	297	31,56	271	31,15	-21	1,33	-26	-0,41
- підвищили кваліфікацію, в т.ч.	318	30,23	297	31,56	271	31,15	-21	1,33	-26	-0,41
- зовнішня форма навчання	115	10,93	113	12,01	89	10,23	-2	1,08	-24	-1,78
- внутрішня форма навчання	203	19,30	184	19,55	182	20,92	-19	0,26	-2	1,37

Таблиця 6 – Рівень витрат на професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «СК «УНІКА»»
за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи росту попереднього періоду, %	
				2015 р.	2016 р.
Загальна кількість працівників, що пройшли підготовку та підвищили кваліфікацію, осіб	473	441	414	93,23	93,88
Середній розмір витрат коштів на навчання 1 працівника, грн.	2209,75	2680,98	3580,48	121,33	133,55
Загальні витрати на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, тис. грн.	1045,2	1182,31	1482,32	113,12	125,37



Рисунк 5 - Динаміка витрат підприємств на навчання персоналу у розрахунку на одного навченого працівника ПрАТ «СК «УНІКА»» за 2015-2017 рр.

Таблиця 7 – Обсяг та структура витрат на утримання робочої сили ПрАТ «СК «УНІКА»» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Абсолютне відхилення до попереднього періоду,			
							2016 р.		2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Середньомісячні витрати всього, в т. ч.:	10073,3	100,00	11348,5	100,00	13879,0	100,00	1275,2	0,00	2530,5	0,00
- пряма оплата	5796,1	57,54	7225,7	63,67	8780,3	63,26	1429,6	6,13	1554,6	-0,41
- оплата за невідпрацьований час	474,9	4,71	489,5	4,31	592,3	4,27	14,6	-0,40	102,8	-0,05
- премії та нерегулярні виплати	125,2	1,24	156,3	1,38	172,0	1,24	31,1	0,13	15,7	-0,14
- соціальне забезпечення	1691,2	16,79	1124,8	9,91	1422,9	10,25	-566,4	-6,88	298,2	0,34
- професійне навчання	1045,2	10,38	1182,3	10,42	1482,3	10,68	137,1	0,04	300,0	0,26
- витрати на культурно-побутове обслуговування	71,3	0,71	86,1	0,76	112,2	0,81	14,8	0,05	26,1	0,05
- інші витрати (включаючи податки)	869,4	8,63	1083,9	9,55	1317,0	9,49	214,4	0,92	233,2	-0,06

Таблиця 8 – Інформація по тренінгам у школі агента ПрАТ «СК «УНІКА»»

Агентський курс (обов'язковий)	Курс для досвідчених агентів (по запиту)
Сходінка 1. Програма навчання: забезпечує підготовку агентів до роботи з фізичними особами по ОСАГО, ДГО, КАСКО; розрахована на 7 днів та включає: лекції, семінари, тренінги, колоквіумів, тестування.	Агенти з невеликим досвідом: - тренінги агентського курсу; - презентації продуктів, продуктові тренінги; - консультації фахівців (семінари).
Сходінка 2. Програма навчання: забезпечує підготовку агентів до роботи з фізичними особами за видами (майно, ДМС, н/с); реалізовується протягом трьох місяців (1-2 тренінги в тиждень).	Досвідчені агенти та суперагенти: - тренінги продаж (по блоках) - консультації фахівців (семінари); - презентації продуктів, продуктові тренінги.

Таблиця 9 – Інформація по тренінгам у школі підвищення професійної кваліфікації ПрАТ «СК «УНІКА»»

Внутрішнє навчання		Зовнішнє навчання
Обов'язкове	Необов'язкове	Необов'язкове
Нові співробітники (базові тренінги); нові продукти (продуктові тренінги)	Менеджери вищої та середньої ланки (тренінги в навчальному центрі по запиту)	Менеджери вищої та середньої ланки (підбір зовнішніх провайдерів тренінгів по запиту)

Таблиця 10 – Інформація по тренінгам та темам тренінгів у школі продавця ПрАТ «СК «УНІКА»»

Корпоративні продажі		Роздрібні продажі	
Управління корпоративними продажами		Дирекція по роботі з вір-клієнтами	
Менеджери з продажу	Тренінги по продуктам, «Перемови з клієнтом»	Менеджери з продажу	«Перемови з клієнтом», «Ефективне спілкування по телефону»
Відділ телемаркетингу		Дирекція по роботі з приватними особами	
Телемаркетери та сервіс-менеджери	Продуктові тренінги, «Телефонний етикет», «Холодні дзвінки», «Ефективна презентація»	Менеджери з продажу та сервіс-менеджери	«Публічний виступ», «Техніка продаж»
Управління корпоративного обслуговування		Дирекція інтернет-продаж	
Фахівці відділу супроводу	«Ефективне спілкування по телефону», «Презентація страхових продуктів», «Управління конфліктами», «Кросс-продажі», «Сресс-менеджмент»	Менеджери з продажу	Продуктові тренінги, «Продажі по телефону: вхідні дзвінки», «Телефонний етикет»

Таблиця 11 – Комплекс тренінгів для фахівців СК «УНІКА»

Назва тренінгу	Анотація	Кількість годин
«Продажі страхових послуг» (для агентів-новачків та нових співробітників)	Базовий тренінг з основ страхової справи, технології продажів страхових послуг. Тренінг докладно розглядає загальні аспекти страхування, специфіку продаж страхових продуктів, специфіку телефонних переговорів в страхуванні, механізми встановлення контакту з клієнтом, роботу з запереченнями і сумніви клієнта. Тренінг містить велику кількість практичних завдань і кейсів, спрямованих на закріплення отриманих знань.	16 годин
«Удосконалення майстерності страхових агентів» (для досвідчених агентів)	Тренінг з продаж страхових послуг розрахований на досвідчених агентів. Даний тренінг допоможе удосконалити навички ефективних продажів агентів компанії, налаштувати учасників тренінгу на системний підхід до продажів і подальше професійне самовдосконалення. Крім універсальних для подібних тренінгів блоків по принципам роботи з клієнтами, встановлення контакту, проведення презентацій, роботі з запереченнями, виявлення потреб і подолання стресових ситуацій, даний тренінг містить спеціалізовані модулі, присвячені специфіці позиціонування і просування страхових продуктів.	32 години
«Технологія продажів. Базові комунікативні навички та техніки в роботі з потенційним клієнтом. Робота з фізичною особою» (методичний тренінг)	Тренінг присвячений побудові ефективної системної роботи з фізичними особами на всіх етапах, від пошуку нових страхувальників до їх супроводу після оформлення полісу. Під час тренінгу будуть проаналізовані найбільш успішні практичні приклади і найбільш поширені помилки в роботі з фізичними особами.	16 годин
«Великі, комплексні продажі страхових послуг: модель, технологія, інструменти. Робота з юридичною особою» (методичний тренінг)	Тренінг присвячений побудові ефективної системної роботи з юридичними особами на всіх етапах, від пошуку нових страхувальників до їх супроводу після оформлення полісу. Під час тренінгу будуть проаналізовані найбільш успішні практичні приклади і найбільш поширені помилки в роботі з юридичними особами.	16 годин

Таблиця 12 – Комплекс тренінгів для керівників СК «УНІКА»

Назва тренінгу	Анотація	Кількість годин
«Навички делегування» (для керівників різних рівнів)	Тренінг для керівників різних рівнів, які прагнуть удосконалювати свої управлінські навички. Тренінг докладно розглядає суть процесу делегування, типові помилки делегування, технологію ефективного процесу делегування. Тренінг містить велику кількість практичних завдань і кейсів, спрямованих на закріплення отриманих знань.	8 годин
«Навички публічного виступу» (для менеджерів середньої і вищої ланки, керівників відділів і напрямів, які проводять виступи для своїх працівників, внутрішніх тренерів)	Даний тренінг покликаний актуалізувати і розвинути необхідні для публічних виступів вміння і навички: ораторські навички; навички управління аудиторією; навички підготовки тексту виступу; навички впевненої поведінки перед публікою. Після закінчення програми учасники зможуть: взаємодіяти з різними за чисельністю і складом аудиторіями; вибирати для конкретної аудиторії найбільш адекватні методи впливу; ефективно використовувати простір, технічні засоби та інші можливі ресурси; утримувати увагу слухачів; бути дохідливими і переконливими. Тренінг максимально адаптований до реалій страхового ринку, всі ігри проходять з використанням специфіки продукту і клієнтів страхової компанії	16 годин
«Побудова команди»	Тренінг призначений для менеджерів середньої та вищої ланки, яким необхідно навчитися ефективно застосовувати правила побудови і управління командами. Для членів команди тренінг стане командоутворюючим заходом і дозволить посилити комунікації і залученість. За формою тренінг являє собою конструктор основних елементів командної поведінки. Самі умови завдань тренінгу вимагають від учасників групи робити максимальних зусиль командної взаємодії, розкриваючи і вдосконалюючи потенціал команди.	16 годин
«Ефективний підбір персоналу»	На тренінгу розглядаються сучасні підходи до пошуку і підбору персоналу та просунуті методи аналізу і відбору кандидатів. Робота в міні-групах (до 10 осіб), що забезпечує максимальну опрацювання матеріалу.	16 годин

Таблиця 13 - Форми посттренингу

Форми посттренингу, пов'язані з навчанням	Форми посттренингу, не пов'язані з навчанням
– тренінг; – семінар; – майстер-клас; – міні-лекції; – система міні-занять – нагадувань; – інструктування; – наставництво; – групові дискусії; – тестові завдання; – практичні роботи; – перегляд і аналіз навчальних відеофільмів; – практичні завдання; – складання Розумних Карт; – відеозворотній зв'язок; – рольові ігри; – тренувальні вправи; – аналіз конкретних випадків; – розбір важких ситуацій; – аналіз навчальних прикладів; – розбір кейсів; – моделюючи гри	– створення Стандартів; – оцінка персоналу; – програма «Невідомий покупець»; – введення категорій; – круглий стіл; – внутрішньофірмова конференція; – обмін досвідом; – програми навчання для керівників тих співробітників, які вже пройшли навчання; – зміна якості управління; – коучинг; – створення системи мотивації; – конкурс «Кращий за професією»; – консультації тренера на робочому місці

Таблиця 14 - Розрахунок ефективності комплексу тренінгів для СК «УНІКА» на прикладі проведення одного з тренінгів для 15 осіб

ДОХОДИ	Сума
Доходи від навчання, виражені в поліпшенні якості виконання обов'язків	68250 грн.
Дохід від зниження плинності	19640 грн.
Загальний дохід від проведення навчання	87890 грн.
ВИТРАТИ	
Оплата послуг сторонніх тренерів	11400 грн.
Оренда приміщення	7000 грн.
Оплата харчування	3800 грн.
Оплата доставки співробітників	1400 грн.
Заробітна плата учасників	10000 грн.
Заробітна плата координатора	500 грн.
Загальні витрати на навчання	32600 грн.
ВІДДАЧА ВІД ІНВЕСТИЦІЙ В НАВЧАННЯ	
ROI, %	169,60



Дякую за увагу!