

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Економіко-гуманітарний інститут, Факультет економіки та управління
Кафедра «Менеджменту»

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Управління кадровим потенціалом підприємства

Виконав: студент 2-го курсу магістратури,
групи ФЕУз-519М
Спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент організацій
і адміністрування»

Семеніхін М.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Риженко О.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Гурко Р.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
д.е.н., проф. Пуліна Т.В.

_____ /
"18" _____ 12 _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ








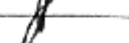


На дипломну роботу студента групи ФЕУз-519М

Семешіхін Максим Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) "Управління кадровим потенціалом підприємства"
Керівник проекту (роботи) к.е.н., Рижешко О.М.
Затверджені наказом закладу вищої освіти № 264 від «23» жовтня 2020 р.
2. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи): 21.12.2020 р.
3. Вихідні дані для проекту (роботи): дослідження вітчизняних та закордонних авторів стосовно питань кадрового потенціалу, управління персоналом підприємства, матеріали підприємства, матеріали періодичних видань.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розглянути теоретичні основи поняття, сутність та методологічні основи управління кадровим потенціалом підприємства. Провести діагностику стану управління кадровим потенціалом на ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго». Розробити та запропонувати шляхи удосконалення кадрового потенціалу підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) схеми, рисунки, діаграми, таблиці у відповідності з тематикою.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	к.е.н. Риженко О.М.		
2	к.е.н. Риженко О.М.		
3	к.е.н. Риженко О.М.		
4	ст.викл. Журавель С.М.		
Нормоконтроль	к.е.н., Панкова А.Ю		

7. Дата видачі завдання « 13 » березня 2020 року

8. Календарний план

	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання.	02.03.2020	
2.	Вибір теми	13.03.2020	
3.	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі.	13.03.2020	
4.	Видача завдання до дипломної роботи	13.03.2020	
5.	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	13.03.2020	
6.	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури по темі	10.03.2020	
7.	Написання I глави та представлення її на кафедру в друкованому вигляді	23.03.2020	
8.	Написання II глави та представлення її на кафедру в друкованому вигляді	29.03.2020	
9.	Написання III глави та представлення її на кафедру в друкованому вигляді	18.09.2020	
10.	Написання III глави та представлення її на кафедру в друкованому вигляді	19.10.2020	
11.	Написання IV глави та представлення її на кафедру в друкованому вигляді	26.10.2020	
12.	Попередній захист дипломної роботи	02.11.2020	
13.	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	23.11.2020	
14.	Захист дипломної роботи перед ДЕК	21-23.12.2020	

Студент:  _____ (підпис студента) _____ (дата)

Керівник роботи:  к.е.н., доц. Риженко О.М.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Управління кадровим потенціалом підприємства: с.131, рис.5, табл.12, 67 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є управління кадровим потенціалом ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК "Укренерго".

Метою роботи є удосконалення процесу управління кадровим потенціалом підприємства на прикладі ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК "Укренерго" з врахуванням особливостей ринкових умов в Україні та надання практичних рекомендацій.

Методи дослідження: метод узагальнення, структурно-логічний аналіз, метод порівняння та інтегрування, методи експертної оцінки, опитування та метод аналізу декількох показників.

Результати та новизна: удосконалено систему управління кадровим потенціалом на підприємстві; запропоновано напрямки розвитку та методи професійного підвищення кадрового потенціалу.

Основні положення роботи: досліджені теоретичні та методологічні основи оцінки роботи кадрового потенціалу підприємства, запропоновані методики, які дозволяють оцінити комплексну роботу персоналу, визначено напрямки розвитку та розроблені методи професійного підвищення, навчання та регулювання кадрового потенціалу підприємства. Надано рекомендації щодо удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

Значимість роботи та висновки. Запропонований комплексний проект дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства.

Ключові слова: КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, АНАЛІЗ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ, ГРЕЙДИНГОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність і місце управління кадровим потенціалом в управлінні діяльністю підприємства	11
1.2. Основні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства.....	26
1.3 Розробка та реалізація кадрової стратегії підприємства.....	33
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВП "ДНІПРОВСЬКА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНА СИСТЕМА "ДП "НЕК "УКРЕНЕРГО".....	40
2.1. Організаційно – економічна характеристика об'єкта аналізу	40
2.2. Аналіз формування і використання кадрового потенціалу ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго"	49
2.3. Професійний розвиток і навчання персоналу.....	62
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВП "ДНІПРОВСЬКА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНА СИСТЕМА "НЕК "УКРЕНЕРГО"	73
3.1. Удосконалення концепції розвитку кадрового потенціалу	73
3.2 Удосконалення та методи управління плинністю персоналу на підприємстві.....	79
3.3. Використання стратегічного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства.....	93
Висновки до розділу 3.....	101
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	104

4.1 Аналіз потенційних небезпек	104
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	106
4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці.....	108
4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	113
ВИСНОВКИ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час кадровий потенціал є визначальним в ефективності господарювання і конкурентної переваги на ринку для підприємства. При цьому аналіз поточного рівня використання кадрового потенціалу відображає недостатньо повне залучення даного ресурсу до відтворювального процесу. Кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* - можливість, потужність, сила) - це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників, як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу підприємства. Аналіз способів управління кадровим потенціалом підприємству істотно збільшити ефективність праці.

На мікроекономічному рівні це приведе до підвищення результативності діяльності підприємства і його положення на ринку. На макроекономічному рівні, вирішення проблеми підвищення використання кадрового потенціалу вирішує ряд найважливіших проблем - ефективності національного господарства, стимулювання його розвитку, підвищення рівня зайнятості за рахунок підвищення привабливості праці як чинника виробництва. Таким чином, дослідження проблеми ефективності використання кадрового потенціалу підприємства має велике значення на сучасному етапі розвитку економічних стосунків. Саме від забезпечення умов для співпраці з персоналом та зовнішнім середовищем залежить майбутнє процвітання вітчизняних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є удосконалення процесу управління кадровим потенціалом підприємства на прикладі відокремленому підрозділі Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК "Укренерго" з

врахуванням особливостей ринкових умов в Україні та надання практичних рекомендацій щодо реалізації запропонованої методики.

Для досягнення мети були поставлені та вирішувались такі завдання:

1. Розглянути теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства.
2. Визначити основні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства.
3. Провести аналіз загальної характеристики діяльності підприємства
4. Провести аналіз формування і використання кадрового потенціалу ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК "Укренерго"
5. Провести аналіз ефективності розвитку і навчання персоналу.
6. Розглянути управління мотивацією і стимулювання персоналу.
7. Внести рекомендації з підвищення кадрового потенціалу на ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК "Укренерго".

Об'єкт дослідження: процес управління потенціалом підприємства

Предметом дослідження є процес управління кадровим потенціалом ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК "Укренерго".

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались насамперед загальнонаукові методи дослідження, зокрема теоретичні (аналіз, синтез, індукція, дедукція, композиція, декомпозиція, ідеалізація, формалізація, абстрагування, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація, класифікація) та емпіричні (спостереження, опис). Методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, композиції та декомпозиції використовувались для проведення глибокого теоретичного аналізу теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації (параграф 1.1, 1.2); метод структурного аналізу – для вивчення елементів організаційного забезпечення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації (параграф 2.1); метод системного аналізу – для діагностики кадрового потенціалу та оцінки механізму стратегічного управління розвитком

кадрового потенціалу в досліджуваній організації (параграф 2.2, 2.3); інформаційно-аналітичні методи – для розробки напрямів щодо вдосконалення системи професійного навчання в контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації (параграф 3.2); метод синтезу (при здійсненні узагальнень та висновків щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації – розділ 3) .

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи, монографічна література, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, матеріали діяльності ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК "Укренерго", ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення. У дипломній роботі досліджені й удосконалені теоретичні та методологічні основи оцінки роботи кадрового потенціалу підприємства, запропоновані методика, які дозволяють оцінити комплексну роботу персоналу, потребу в них їх конкурентоспроможність та фінансову стабільність. Визначили шляхи та проблеми розвитку персоналу на підприємстві, причини та умови виникнення переваг кадрового потенціалу. На базі проведеного аналізу ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК "Укренерго" визначено напрямки розвитку та розроблені методи професійного підвищення, навчання та регулювання кадрового потенціалу підприємства. Виходячи із теоретичних здобутків, на підприємстві ретельного аналізу реально існуючого стану підприємства надані рекомендації щодо удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на науково-практичній конференції студентів та молодих вчених та опубліковані тези в збірнику матеріалів конференції «Тиждень науки-2020. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р.».

Обсяг та структура роботи. Магістерська робота складається з реферату, вступу, 4х розділів, що включають підрозділи, висновку до всієї роботи, списку

використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 116 сторінок, робота містить 14 таблиць, 23 рисунка, список використаних джерел 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і місце управління кадровим потенціалом в управлінні діяльністю підприємства

Управління персоналом визнано однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищувати свою ефективність, і поняття "управління людськими ресурсами" розглядається в широкому діапазоні: від економічної та статистичної до філософської та психологічної .

У сучасній науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття "управління персоналом". Ці підходи умовно можна розділити на такі категорії:

– діяльнісний підхід, де управління персоналом розглядається як суть «діяльності, яка використовується в компаніях, що сприяють найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних та особистих цілей» [7, с. 7];

– процесний підхід, який розглядає управління персоналом як «цілеспрямований вплив процесу на систему економічних відносин служить задоволенню потреб у персоналі необхідної кваліфікації, працевлаштуванні звільнених робітників та їх ефективному використанню» [8, с. 8];

– комплексний підхід, при якому управління персоналом визначається як "сукупність управлінських дій (принципів , методів, засобів та форм) інтересів, поведінки та діяльності працівників з метою максимального використання їхнього потенціалу при виконанні службових функцій" [9 , стор. 6];

– системний підхід, при якому управління персоналом розглядається як "система економічних, інституційних та соціально-психологічних методів, що служать забезпеченню ефективності зайнятості та підтримці конкурентоспроможності підприємств" [10, с.14].

Управління персоналом (HR) часто розглядається як частина управління, що стосується працюючих співробітників та їх робочих відносин у компанії, мета яких "полягає в об'єднанні та розвитку зусиль чоловіків та жінок, що складають компанію, в рамках ефективної організації роботи та враховуючи добробут кожного працівника та робочих груп, прагнути зробити її роботу більш ефективною на користь компанії "[11, с.13].

Визначаючи термін "управління персоналом", кількість авторів зосереджується на організаційній стороні управління, оперуючи методами, за допомогою яких організація може досягти цієї мети, тоді як інші наголошують на змістовій частині, яка відображає функціональну сторону управління.

Наприклад, у німецькій школі управління основними елементами управління персоналом, як галузь, є: визначення потреб у персоналі, залучення персоналу, заміна, розвиток, контроль персоналу та структурування роботи, політика оплати праці та соціальні послуги, витрати на управління персоналом, управління персоналом.

На наш погляд, дуже важливо розглядати управління людськими ресурсами як "організаційно-економічний механізм підпорядкування та використання найманої робочої сили в економічній системі" [12, с. 39].

Крім того, у міжнародній практиці важлива роль відводиться соціально-психологічним методам управління персоналом, цільове поле яких стосується формування оптимальних соціально-психологічних умов як для всього колективу, так і для окремих працівників. Використання соціально-психологічних методів є відображенням зростання культурного, освітнього та кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку демократичного функціонування, включаючи науково-технічний прогрес та формування ринкових відносин [13].

Звичайно, «HR - це складна прикладна наука організаційних, економічних, адміністративних, управлінських, технологічних, правових, групових та особистих факторів, що зустрічається з методами впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності досягнення цілей організації. Об'єктом цієї науки є самі люди та спільноти» [14, с. 23].

На думку Є. Вендрова, "управління людськими ресурсами - наука, предметом якої є закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людини з точки зору загальної праці. Завдання науки полягає у визначенні закономірностей та факторів поведінки працівників та їх використання для досягти організаційних цілей в інтересах працівників »[15, с. 9].

Багатовимірне та багатодисциплінарне дискурсове дослідження управління людськими ресурсами демонструє системний характер цієї категорії, і як наслідок, необхідність системного підходу у застосуванні машинобудівної та технологічної діяльності персоналу для досягнення цілей підприємства.

Системний підхід - форма методологічних знань, що вивчає дослідження, проектування та побудову об'єктів як системи або сукупності елементів, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою, які діють як одиниця щодо свого середовища для досягнення своїх цілей [16, с. 67].

На думку одного з класиків менеджменту Р. Акоффа, "систематичний метод передбачає три етапи:

1. Ідентифікація системи, що включає предмет, який потребує пояснення.
2. Пояснення поведінки або властивостей цілого.
3. Пояснення поведінки чи властивостей об'єкта його роллю та функцією загалом, до яких входить суб'єкт »[16, с. 28].

З позицій системного підходу суть управління персоналом як категорією системи є відображенням його системної ролі як підсистеми підприємства, сформованої для досягнення конкретних цілей. У той же час підприємство як цілеспрямована система є частиною загальної системи. «Системне мислення приділяє особливу увагу організації як цілеспрямованій системі, що складається з цільових частин з різними функціями та ролями, які є частинами більших цілеспрямованих систем. Одночасно зосереджені три основні взаємопов'язані організаційні проблеми: як спроектувати та контролювати системи, щоб вони могли ефективно служити власним цілям, цілям та

завданням, цілям, цілям та завданням своїх підрозділів та основних систем, до яких вони належать". [16, с. 403].

У контексті системного підходу основними властивостями системи управління персоналом як підсистеми підприємства, представлені як складна соціально-економічна, організаційна, виробнича та економічна системи, є:

1. цілісність - внутрішня згуртованість, фундаментальна незводимість властивостей системи до складових елементів які складають її суми властивостей;

2. ієрархія - кожен компонент системи може розглядатися як система, а досліджувана система є лише одним компонентом складної системи;

3. цілеспрямованість - виражає збереження та посилення тенденції основного процесу;

4. стабільність - дотримання динамічного балансу, що забезпечує підтримку ряду параметрів, що визначають існування системи;

5. відкритість - взаємозалежність системи від навколишнього середовища та необхідність взаємодії з нею.

Щодо управління персоналом, системний підхід забезпечує послідовне визначення загальних до конкретних, виходячи з цілей $\{P_i\}$ ($i = 1, \dots, N$), для яких система сформувала; тому відповідно до цих цілей структура формується $\{R_j\}$ ($j = 1, \dots, L$) як сукупність деяких організаційно-функціональних підсистем для реалізації бізнес-процесів, пов'язаних із використанням персоналу, а потім персонал обрані (елементи системи $\{M_k\}$ ($k = 1, \dots, Z$)), як сукупність суб'єктів - працівників, здатних реалізувати задані цілі. Запропонована модель системи побудована на основі концептуальної схеми системи прямого визначення, згідно з якою "система - це будь-який об'єкт m , в якому існує певне відношення R , що має деяку задану властивість P , тобто: $P - R - m$ " [17, с. 117].

Підприємство як цілісна промислово-економічна система може бути представлено як сукупність складових елементів, природно взаємопов'язаних

між собою. Кількість підсистем різняться і залежить від початкової системи-концепції.

Таким чином, в контексті системної парадигми управління персоналом компанії - це одна з підсистем системи управління підприємством, структура якої утворена як сукупність підсистем, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою, здатних використовувати всі наявні інструменти для залучення та ефективного використання наявної робоча сила на ринку праці для досягнення цілей підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Цілі компанії можуть бути різними. Сьогодні поряд із традиційними економічними цілями, такими як отримання прибутку та збільшення капіталізації, першорядне значення, наприклад, має наступне: виробництво та реалізація продукції необхідної якості, проникнення частки ринку та отримання конкурентних переваг, лояльність споживачів, здатність підприємства забезпечувати їх обслуговування, прогресивні технології та розвиток бізнес-процесів, потужні та висококваліфіковані людські ресурси та інші.

Кількість та різноманітність цілей управління настільки великі, що необхідний комплексний, систематичний підхід до визначення їх складу. Для вибору та формулювання цілей, залежно від виду бізнесу та конкретної ситуації, використовується модель упорядкування на різних рівнях для гармонізації цілей в єдину складну систему, відому як "дерево цілей".

Формування цілей дерева цілей лежить в основі концепції МВО (Management By Objectives), запропонованої американським теоретиком і практиком управління П. Дракер [18], яка сьогодні дуже поширена на Заході в галузі управління персоналом та розробка ефективних систем мотивації працівників.

Цільові установки визначають структуру компанії та її підсистем, включаючи підсистему управління людськими ресурсами. Відповідно до них ми визначаємо сукупність функцій та процесів, необхідних для досягнення

визначених цілей, а потім формуємо тип організаційної структури, найбільш відповідний для них

Із різноманіття організаційних структур управління чітко виділяють такі основні групи: механістичні, органічні та нові адаптовані (гнучкі) структури. Хоча ця класифікація є досить традиційною у великих організаціях, багато організаційні структури диференціюються одночасно за різними ознаками.

Ієрархічні організаційні структури будуються відповідно до таких принципів управління:

- принципи розподілу праці на окремі функції та спеціалізація функцій, що виконуються працівниками;
- принцип ієрархії рівнів управління, де кожен нижчий рівень контролюється і підпорядковується вищому;
- принцип відповідності повноважень та відповідальності керівників;
- принцип формалізації та стандартизації діяльності;
- принцип знеособлення виконання функцій працівників;
- принцип кваліфікаційного підбору персоналу.

Ієрархічні організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією повноважень, формалізацією застосовуваних правил та процедур, централізованим прийняттям рішень, чітко визначеними обов'язками, правами та обов'язками на роботі.

Органічні та адаптивні структури управління почали розвиватися з кінця 70-х років 20 століття, коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів та послуг різко загострило конкуренцію між підприємствами, а з іншого боку, мені очевидна нездатність структур ієрархічного типу відповідати цим умовам.

Органічні та адаптивні структури управління характеризуються невизначеністю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким або помірним використанням офіційних

правил та процедур, децентралізацією процесу прийняття рішень, неформальними відносинами персоналу. Головною особливістю цих конструкцій є здатність змінювати форму та пристосовуватися до умов, що швидко змінюються.

Сучасні тенденції розвитку організаційних структур характеризуються:

1. зниження рівня персоналу, задіяного в адміністрації;
2. децентралізація та економічна самостійність відділів;
3. створення незалежних та кооперативних інноваційних компаній;
4. внутрішній вільний бізнес;
5. формування команд для управління ключовими процесами;
6. стихійна або навмисна самоорганізація.

Основні функціональні підсистеми управління людськими ресурсами, представлені загальною схемою як складові організаційної структури, повинні реалізовувати функції та процеси, необхідні для досягнення цілей, сформованих відповідно до системної концепції системи "підприємство".

Для функціонування основних підсистем управління людськими ресурсами ми відбираємо професіоналів, робота яких сприяє досягненню цільових показників та політики підприємства. У контексті системного підходу персонал відіграє роль системної основи. З економічної точки зору персонал розглядається як один з основних виробничих факторів [14]. Характеристика персоналу, який виділяє його серед інших виробничих факторів, повинна включати:

- персонал - ключовий фактор виробництва, який повністю визначає успіх і невдачу компанії;
- робітник - людина, складна і велика система, яка має всі властивості системи;
- персонал - це активний фактор, який приймає та реалізує рішення;

- персонал - є фактором суб'єктивним майже у всіх його проявах;
- у персоналу емоції, невіддільні від розуму;
- персонал має складну і динамічну структуру, він здатний до саморозвитку;
- персонал - це певною мірою автономний фактор, оскільки керівники всіх рівнів складають персонал;
- персонал є непередбачуваним фактором і не зовсім надійним, оскільки його поведінка не передбачає з великою часткою ймовірності;
- персонал характеризується такими особливостями, як спрямованість, наявність принципів, ідеалів, бажань, ідей, потреб, інтересів тощо;
- спільно з персоналом - ця потужна група інтересів, здатна у повній мірі або в підгрупах здійснити заміщення цілей компанії власними цілями;
- співробітники можуть діяти одночасно в кількох ролях: як акціонери, як споживачі, як засоби масової інформації, як агенти підприємства [14, с. 24].

Персонал - це основний ресурс підприємства, що складається з окремих робітників, об'єднаних певним чином і цілеспрямовано діючих для досягнення цілей компанії та особистих цілей кожного працівника. Однак персонал виконує всі дії, спрямовані на вихід, виконання робіт та надання послуг. Тому персонал є об'єктом управління виробничою системою. Керівники та вищі менеджери - це специфічна частина персоналу. Успіх підприємства значною мірою залежав від їхньої здатності керувати, знаходити правильні рішення та застосовувати їх. Таким чином, частина персоналу організації виступає як суб'єкт управління. Однак у різний час один і той же працівник може виступати як об'єкт управління або як суб'єкт управління. Тому управління людськими ресурсами впливає на всі підсистеми підприємства, а діяльність системи управління персоналом стосується кожного працівника [9].

Сучасне розуміння системи управління підприємством та її підсистем, включаючи підсистему управління людськими ресурсами, пов'язане з розумінням того, що, оскільки компанія є відкритою системою, функціонування всіх її підсистем неможливе без урахування внутрішніх та зовнішніх факторів. Відповідно до одного з численних визначень с "фактори управління персоналом - є найбільш значущими за своєю суттю, за своєю важливістю та силою обставин та причин, які є джерелами впливу на формування, організацію та здійснення процесу впливу на EMPLOYMENT робочих, які в змозі визначити його характер і стати рушійною силою» [20, с. 33]. До внутрішніх факторів належать: власність, специфіка виробництва та виробничих процесів, стадія життєвого циклу підприємства, організаційна структура, рівень кваліфікації робочої сили, економічні показники та інші.

Фактори навколишнього середовища, починаючи від класики управління [21-22], поділяються на фактори прямого та непрямого впливу. «До факторів прямого впливу належать фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації і відчують вплив її діяльності ... Непрямі фактори впливу не можуть забезпечити безпосередній негайний термін дії організації, але вони також впливають на неї» [21, с. 81].

Аналіз літератури з питань управління персоналом дозволив побудувати так званий "факторний простір" середовища підприємств, що включає:

- фактори навколишнього середовища: міжнародні, економічні, соціально-культурні, політичні, інформаційні, технологічні, демографічні та інші.

- фактори прямого впливу: державне регулювання, ринок праці, система освіти, фінансові установи та програми, галузеві стандарти та зовнішні зацікавлені сторони.

Слід зазначити, що всі ці фактори взаємозалежні та взаємопов'язані і представляють собою систему, де параметри змінюють один фактор, зміна параметрів викликає зміну інших, тому оцінка впливу кожного фактора, взята окремо, як правило, важка через їх систему залежності. Одним з завдань, що є

основними в управлінні персоналом є виявлення, фіксація та ранжування важливості всіх відповідних факторів у кожній конкретній ситуації, що впливають на розвиток управлінського персоналу, що перешкоджає чи сприяє його діяльності.

Термін «ресурс», коли використовується в контексті людських істот, створює інший тип мислення і, отже, інший тип ставлення та сприйняття людини в організаціях; тому пропонується замінити термін ресурс на „потенціал” і створити нову концепцію управління людським потенціалом, в рамках якої люди зосереджуються і не розглядаються як простий ресурс.

Згідно з The Concise Oxford Dictionary (1982), термін "потенціал" означає "здатний виникнути або діяти". Люди за своєю природою сповнені енергії, здатні мислити і оснащені вищими розумовими здібностями; отже, вони здатні бути активними на відміну від реактивних; їхні приховані енергії можуть «зародитися». Насправді словникове визначення потенціалу також враховує приховану енергію. Використовуючи свій потенціал, люди здатні взяти на себе відповідальність. Їм це не потрібно бути спрямовані зовнішніми впливами. Насправді зовнішні впливи насправді можуть вбити потенціал (якщо не у всіх випадках, то принаймні у багатьох випадках).

Зі збільшенням кількості працівників, що працюють на базі знань, сьогодні працівники, швидше за все, будуть схильні до безумовного розвитку та використання власного потенціалу. Результати цього дослідження вказують на те, що найбільшим мотиваційним фактором для працівників знань є «особистий ріст», за яким слідує «операційна автономія», а потім «досягнення завдання». Серед чотирьох основних мотиваторів гроші були найменшим мотиваційним фактором. Особистий ріст називається «можливістю для людей реалізувати свій потенціал», а оперативна автономія визначається як «робоче середовище, в якому працівники знань можуть досягти покладених на них завдань в рамках обмежень стратегічного спрямування та показників самовиміру» Потрібні альтернативні підходи до мотивації працівників знань, оскільки традиційні або звичайні підходи до управління персоналом не

вирішують проблему збереження певного управлінського контролю, одночасно дозволяючи творчу та інноваційну автономію.

Це набуває набагато більшого значення з огляду на більші професійні знання, навички та компетентність сучасної робочої сили, роблячи їх більш лояльними до своєї професії в той час, коли організаційна лояльність, ймовірно, буде більше залежати від здатності організації надавати та створювати можливості для використання та розвиток їхнього потенціалу. Іншими словами, їх рідше мотивують або залишаються мотивованими лише зарплатою, комфортом, очікуваннями тощо. Сучасним організаціям постійно доводиться дивитися поза ними і створювати умови для своїх партнерів (працівників), в яких вони можуть розкрити весь свій потенціал і, таким чином, сприяти досягненню організаційних цілей. Організації повинні застосовувати підхід НРМ (Human potential management), а не традиційний HRM (Human resource management).

Наступне визначення НРМ додатково кристалізує концепцію: управління людським потенціалом є інтегративним і постійним процесом посилення людських можливостей та можливостей шляхом збагачення існуючого потенціалу людей та допомоги їм розкрити та використати свій прихований потенціал за допомогою заходів людського розвитку та макро–системного рівня та політичні втручання для створення та підтримання середовища, яке сприяє окремим особам у реалізації їх власного потенціалу, а також переваг організації.

Вищевикладене визначення НРМ має наступні відмінні риси:

– НРМ зосереджується на самоуправлінні. В основі цього є переконання, що якщо людям надаються можливості використовувати свій потенціал, вони можуть управляти собою.

Це суперечить системі вірувань, яка лежить в основі управління персоналом, яка говорить, що людьми потрібно керувати (використовувати / використовувати) для досягнення організаційних цілей.

– HRM не використовує людей як ресурс, але визнає їх потенціал і дозволяє їм використовувати свій потенціал.

– HRM - це інтегрований і постійний процес підвищення людських можливостей та можливостей. У цьому сенсі він відрізняється від управління персоналом, який по суті не розглядає різні втручання як інтегративні, і в цілому основна увага приділяється використанню людей як ресурсу; отже, більшість втручання частіше не розглядаються як застосування HRM або HRD (Human resource development) з обмеженою сорочкою. У цьому сенсі, управління персоналом має більше тип мислення, а “HRM” дотримується підходу, орієнтованого на постійне зростання.

– HRM більше зосереджується на перетворенні потенціалу співробітників на власну користь, що автоматично веде до переваг організації. У цьому сенсі HRM недооцінює переваги організації, маючи на увазі, що якщо піклуватися про потенціал співробітників, це, швидше за все, посилить почуття відповідальності працівників перед організаціями та створить відчуття організаційної власності (партнерства), що може автоматично призвести до досягнення організаційних цілей / цілей.

Враховуючи поточне динамічне середовище, HRM також зосереджується на постійному оновленні організаційних політик, структур та систем таким чином, що це допомагає працівникам розкрити свій повний потенціал та внести все можливе для організації.

Кадровий потенціал умовно можна поділити на психофізіологічний та мотиваційний. Перший відображає сукупність здібностей людини, психологічний стан, стан здоров'я, працездатність, витривалість, тоді як мотиваційний потенціал визначає працездатність людини.

Для розкриття здібностей та можливостей працівників у штаті виділяють групи, які відіграють різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства. Його можна виділити як частину груп робітників, які:

- визначити цілі розвитку підприємства;
- розробляти засоби для досягнення цілей (продукція, дослідження та розробки, технології);
- організувати процес створення засобів для досягнення цілей;
- безпосередньо створювати засоби досягнення цілей;
- обслуговують процес створення засобів для досягнення цілей.

Повністю і всебічно дослідити кадровий потенціал підприємства неможливо без оцінки кадрового потенціалу кожного працівника. Для визначення кадрового потенціалу необхідні показники, що характеризують усі аспекти його людського потенціалу.

Враховуючи вищезазначені показники, що характеризують кадровий потенціал працівника, можна виділити основні складові кадрового потенціалу фізичної особи (рис. 1.1). Факторами називають об'єктивно властиві характеристики особистості, вроджені чи набуті.



Рис. 1.1. Основні складові кадрового потенціалу

Основними показниками, що характеризують людські ресурси працівника, є: вік працівника; здоров'я (фізична та психічна будова), харчування та якість харчування; особистісні характеристики - тип темпераменту, риси характеру, освіта (загальна, професійна), здатність до професійного розвитку, подальша освіта та ставлення до роботи (креативність, дисциплінованість, відповідальність); досвід, професійні навички, досвід роботи; громадянський стан; гендер.

Соціальним фактором є сімейний стан, особистим фактором є спадкові риси характеру та темпераменту. Інтелектуальний потенціал можна охарактеризувати як уже досягнутий рівень загальної освіти та підготовки працівників компанії та як ресурс для подальшого вдосконалення трудового потенціалу відповідно до виробничих потреб.

Важливими факторами для інтелектуального потенціалу працівника компанії є: загальний рівень освіти працівників, їх кваліфікація, відповідність рівня професійної кваліфікації вимогам розвитку виробництва; забезпечення перепідготовки працівників різної кваліфікації; розмір коштів на систему професійного навчання працівників підприємства; наявність мережі закладів професійної підготовки; якість програм та методів професійного навчання, їх відповідність стану сучасних науково-технічних знань та вимогам виробництва; удосконалення організаційної структури системи професійного навчання відповідно до мінливих характеристик компанії; матеріально-технічні основи навчальних підрозділів, їх оснащення новими технічними засобами.

Основними компонентами, що складають людські ресурси компанії, є:

- оплачувана праця робітників, що виробляють товари (послуги), що продаються на ринку;
- інтелектуальна власність (виробничі таємниці, технології, патенти тощо), створена оплачуваною працею працівників і відображається в балансі компанії, але не призначена для продажу як товар;

Основними показниками, що характеризують людські ресурси працівника, є: вік працівника; Здоров'я (фізична та психічна будова), харчування та якість харчування; особистісні характеристики - тип темпераменту, риси характеру та ін. освіта (загальна, професійна), здатність до професійного розвитку, подальша освіта та ставлення до роботи (креативність, дисциплінованість, відповідальність); Досвід, професійні навички, досвід роботи; Громадянський стан; Секс.

Соціальним фактором є сімейний стан, особистим фактором є спадкові риси характеру та темпераменту. Інтелектуальний потенціал можна охарактеризувати як уже досягнутий рівень загальної освіти та підготовки працівників компанії та як ресурс для подальшого вдосконалення трудового потенціалу відповідно до виробничих потреб.

Важливими факторами для інтелектуального потенціалу працівника компанії є: загальний рівень освіти працівників, їх кваліфікація, відповідність рівня професійної кваліфікації вимогам розвитку виробництва; Забезпечення перепідготовки працівників різної кваліфікації; розмір коштів на систему професійного навчання працівників підприємства; наявність мережі закладів професійної підготовки; якість програм та методів професійного навчання, їх відповідність стану сучасних науково-технічних знань та вимогам виробництва; Удосконалення організаційної структури системи професійного навчання відповідно до мінливих характеристик компанії; Матеріально-технічні основи навчальних підрозділів, їх оснащення новими технічними засобами.

Основними компонентами, що складають людські ресурси компанії, є: оплачувана праця робітників, що виробляють товари (послуги), що продаються на ринку; інтелектуальна власність (виробничі таємниці, технології, патенти тощо), що створена оплачуваною працею працівників і відображається в балансі компанії, але не призначена для продажу як товар; інтелектуальної власності, створений працівниками компанії, але неоплачуваний і, отже, не на балансі у вигляді ділових ідей, а також ділових відносин та особистого іміджу працівників; організаційна культура компанії - унікальна для кожної

організації набір формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підпорядковуються члени організації; структура влади та її компетенція; система винагород та методи розподілу; цінності, характерні для організації.

Тому компоненти людських ресурсів повинні характеризувати: психофізіологічні можливості брати участь у суспільно корисних заходах; можливість нормальних соціальних контактів; можливість генерувати нові ідеї та методи; раціональність поведінки; наявність знань та вмінь, необхідних для виконання певних обов'язків та видів робіт; пропозиція на ринку праці.

1.2. Основні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства

Для безперервного виробничого процесу та виконання запланованого завдання необхідно визначити обґрунтовану потребу в персоналі з урахуванням специфіки виробничих та робочих функцій на робочому місці. Розрахунок чисельності повинен базуватися на балансі між фактичним використанням робочого часу, потребою в робітників за професіями, рівнем кваліфікації та додатковими цифрами. Крім того, кадрова політика підприємства повинна відображати прогнозування попиту на робочу силу відповідно до основних цілей підприємства на майбутній плановий період, відповідно до умов виробництва та збуту. Для цього визначається загальна та додаткова потреба у персоналі.

Тема оцінки людських ресурсів:

1. Його адекватність завданням компанії.
2. Відповідність кількості професійного та кваліфікованого персоналу, середнього класу, продуктивності та інших кількісних показників необхідній величині або вартості прогнозованого.
3. Вплив професійних та особистих якостей окремих працівників (менеджерів та спеціалістів) на рівень людських ресурсів та оцінку діяльності компанії в цілому.

4. Реструктуризація витрат з метою розміщення перелічених показників в мережі, включаючи звільнення, перекваліфікацію, працевлаштування.

Робоча сила організації постійно змінюється через наймання одних робітників та звільнення інших. Процес оновлення команди шляхом усунення одних команд та найму інших - називається мінливістю персоналу.

Безпека та використання персоналу характеризуються системою показників, а саме: Середньорічною кількістю працівників, яка визначається за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{ср}} = \frac{1/2\text{ч}_1 + 1/2\text{ч}_2 + 1/2\text{ч}_n + 1}{n}$$

де $\text{Ч}_{\text{ср}}$ - середня чисельність персоналу за рік;

$\text{ч}_1, \text{ч}_2, \text{ч}_n$ - чисельність персоналу на початок кожного півперіоду (місяць, квартал); n - кількість періодів, із яких складається період (12 місяців).

Рух персоналу за період може бути представлено у вигляді балансу:

$$\text{Ч}_k = \text{Ч}_n + \text{Ч}_{\text{пр}} - \text{Ч}_{\text{зв}}$$

де Ч_k - облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, чол.; Ч_n - облікова чисельність працівників на початок звітного періоду, чол.; $\text{Ч}_{\text{пр}}$ - чисельність працівників, прийнятих за звітний період, чол.; $\text{Ч}_{\text{зв}}$ - чисельність працівників, що вибули за звітний період, чол.

Інтенсивність обороту персоналу характеризується коефіцієнтами:

1. Коефіцієнт загального обороту (Коб) визначається як:

$$\text{Коб} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}} + \text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$$

де $\text{Ч}_{\text{пр}}$ - число прийнятих за звітний період, чол.; $\text{Ч}_{\text{зв}}$ - число вибулих за звітний період, чол.; $\text{Ч}_{\text{об}}$ - середньооблікової чисельності працівників, чол.

2. Коефіцієнт прийому кадрів (Кп) визначається як:

$$Kп = \frac{Чпр}{Чоб} \times 100\%$$

де Чпр - число прийнятих за звітний період, чол.; Чоб - середньооблікової чисельності працівників за той же період, чол.

3. Коефіцієнт вибуття (звільнення) (Кзв) визначається як:

$$Kзв = \frac{Чзв}{Чоб} \times 100\%$$

де Чзв - кількості звільнених працівників за звітний період, чол.; Чоб - середньооблікової чисельності працівників за той же період, чол.

4. Коефіцієнт сталості кадрів за певний період визначається як:

$$Kст = \frac{Чспис - Чзв}{Чоб} \times 100\%$$

де Чспис - списочна чисельність на початок періоду, чол.; Чзв - число звільнених за період, чол.; Чоб - середньооблікова чисельність працівників за цей період, чол.

5. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) визначається як:

$$Kпл = \frac{Чзв_{вб} + Чзв_{нд}}{Чоб} \times 100\%$$

де Чзв_{вб} – число звільнених працівників за власним бажанням, чол.; Чзв_{нд} – число звільнених працівників за порушення трудової дисципліни, чол.; Чоб - середньооблікова чисельність працівників за період, чол.

Якщо: $K_{пл} < 0,1$ - плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пл} \leq 0,2$ - плинність кадрів у підприємстві середня;

$K_{пл} > 0,2$ - плинність кадрів у підприємстві є високою.

6. Коефіцієнт інтенсивності плинності ($K_{ін}$)

$$K_{ін} = \frac{\text{Частковий коефіцієнт плинності по підрозділу}}{\text{Загальний коефіцієнт плинності}}$$

Коефіцієнт закріпленості дорівнює відношенню числа осіб з певним стажем, які залишили організацію до середньооблікової чисельності персоналу за період.

Переміщення робочих місць характеризується зміною кількості робочих місць в організації після їх створення або закриття. Згідно зі статистикою зайнятості, кількість робочих місць виражається фактичною чисельністю співробітників і кількістю вакансій.

Кількість вакантних посад (вакансій) виражається кількістю співробітників, необхідних в організації, за умови, що вони повністю зайняті.

Кількість введених додаткових робочих місць виражається кількістю співробітників, які найняті або можуть бути прийняті на новостворені робочі місця протягом звітного періоду у зв'язку з розширенням, реорганізацією виробництва, збільшенням варіативності роботи і т. Д

Процедура оцінки закрита з кількох причин:

1. По об'єкту, тобто тому, що він оцінюється:

- активність (складність, оперативність, якість, відношення перекладачів);
- досягнення цілей, кількісні і якісні результати, індивідуальний внесок і внесок в загальні результати підрозділу або організації в цілому;
- наявність у співробітника певних якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь його враження.

2. В залежності від джерел даних, на яких заснована оцінка:

- документи (автобіографія, біографічні дані, опис);

- результати співбесід з персоналом;
- загальні і спеціальні дані випробувань;
- результати участі в обговореннях;
- звіти про виконання виробничих завдань;

3. Про методи проведення процедури оцінки з використанням даних, отриманих з конкретного джерела.

4. За критеріями оцінки.

5. За суб'єктам - кандидат, співробітник, колеги, начальство, підлеглі, члени спеціальної комісії по оцінці).

6. За періодом. Можна оцінити календарний період, час роботи в даній організації і т. Д.

Використовуються такі методи оцінки:

1. Стандартний метод оцінки - керівник заповнює спеціальну форму, яка характеризує кожен аспект роботи співробітника. Цей метод простий і зручний у виконанні, але він суб'єктивний.

2. Метод анкетування та порівняльного анкетування - набір питань та описів. Оцінювач відзначає кожен характеристику або залишає поле порожнім. Іноді ці анкети заповнюють не лише керівники, а й співробітники, щоб потім порівняти їх за допомогою експертного комітету.

3. Метод примусового вибору - це вибір експертами найбільш характерною характеристики співробітника із заданого набору (наприклад, досвід роботи, навички планування, спостережливість і т. Д.).

4. Описовий метод - чіткий опис достоїнств і недоліків працівника. Іноді цей метод поєднують з попереднім.

5. Метод вирішальної ситуації, найбільш часто використовуваний при оцінці виконавця для відстеження своєї поведінки в даній ситуації.

6. Метод шкали підтримки поведінки також включає поведінку співробітника в даній ситуації, але вам необхідно записати, як часто і як людина вела себе в цій ситуації.

7. Метод бальної шкали керівних принципів поведінки - співробітник заповнює анкету з 6-10 характерними питаннями і експертним аналізом 5-6 вирішальних ситуацій. Експерт оцінює рівень кваліфікації та звітує перед співробітником про його балах, виходячи з прогнозів на майбутнє.

8. комітетними метод - співробітник обговорюється в групі.

9. Метод незалежних ідей - оцінка співробітника людьми, які раніше не знали його, на основі «перехресного допиту».

10. Технічне обслуговування.

11. Метод моделювання ситуацій - створення штучних, але близьких до реальності ситуацій та аналіз поведінки у них.

12. Метод групових обговорень - обговорення проблеми співробітником з 9-15 іншими людьми, обговорення записується і потім аналізується експертом.

13. Метод обслуговування. Людина, яка здає іспит, запрошується на співбесіду з кількома кандидатами та прийняти рішення. Цей метод направлений на оцінку здатності працівника прийняти відповідне рішення.

За результатами оцінки проводяться співбесіди з робітниками. Співробітник може бути поінформований про результати оцінки, дати конкретні рекомендації, як покращити роботу, дати можливість висловити свою точку зору з причин і внести пропозиції.

На підставі оцінки приймається рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації або підвищення кваліфікації працівника.

Важливою, але не повністю вирішеною проблемою є оцінка потенціалу робочої сили, яка може бути використана для вимірювання та інтенсивного використання як особистого трудового потенціалу, так і організації в цілому. На практиці застосовуються такі методи вимірювання потенціалу робочої сили: кількісна оцінка (зазвичай проводиться лише для окремого працівника за такими показниками, як стать, вік, досвід, рівень освіта та ін.), підрахунок балів (здійснюється за 7-10 бальною шкалою показників, що характеризують вік, стан здоров'я, підготовку працівника тощо), об'ємне значення трудового потенціалу організації може бути зафіксовано через загальний фонд робочого часу,

виражений у людино-годинах.

Величина трудового потенціалу підприємства визначається за формулою:

$$\begin{aligned} \Phi_{\text{п}} &= \Phi_{\text{к}} - T_{\text{нп}} \\ &\text{або} \\ \Phi_{\text{п}} &= Ч \cdot Д \cdot T_{\text{см}} \end{aligned}$$

де $\Phi_{\text{п}}$ - сукупний потенційний фонд робочого часу організації, годину.;

$\Phi_{\text{к}}$ - величина календарного фонду робочого часу, год.;

$T_{\text{нп}}$ - нерезервообразуючі неявки і перерви, год. (Тобто регламентовані витрати, які є необхідними - вихідні та святкові дні тощо);

Ч - чисельність працюючих, чол.;

Д - кількість днів роботи у періоді, дн.;

$T_{\text{см}}$ - тривалість робочого дня, год.

Таким чином, величина трудового потенціалу підприємства в годинах -це добуток чисельності працівників (Ч) на законодавчо встановлену тривалість робочого дня у годинах (з урахуванням кількості днів роботи (Д) розрахунковому періоді.

Кадровий потенціал підприємства, менше трудового по потенціалу підприємства на величину потенційних можливостей некваліфіційних і малокваліфікованих робітників, позаштатних працівників і сумісників. У цьому і полягає їх основна відмінність. Трудовий потенціал організації може бути розрахований за такою формулою:

$$ТП = Ч_{\text{р}} - С_{\text{р}} - З_{\text{р}} - К_{\text{к}} - К_{\text{п}}$$

де $Ч_{\text{р}}$ - загальна чисельність персоналу, чол.;

$С_{\text{р}}$ - показник середньої тривалості трудової діяльності працівника протягом року, розраховується як середньозважена за кількістю працівників величина з урахуванням відпрацьованого ними часу (міс. / чол.);

Z_p - показник закріплюємості персоналу, розраховується за формулою

$$Z_p = D_z + \lambda (1 - D_z)$$

де D_z - питома вага закріпилися працівників,%; λ - тривалість періоду трудової діяльності працівника, прийнятого, але не закріпився в організації, чол.;

K_k - показник кваліфікації працівників, що розраховується за формулою

$$K_k = 1 + V(\mu - 1)$$

де V - питома вага кваліфікованих працівників у загальній чисельності, чол.;

μ - коефіцієнт редукції праці, приймається рівним тарифного коефіцієнту, що відбиває кваліфікацію працівника (складність праці) у діапазоні від 0,1 до 6,0; K_p - показник зростання продуктивності праці при різній віковій і статевій структурі колективу.

1.3 Розробка та реалізація кадрової стратегії підприємства

Розроблення кадрової стратегії підприємства базується на оцінюванні кадрового потенціалу. Стратегія управління персоналом, спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, по яких оцінюється ефективність її реалізації.

Основу стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах має становити кадрова політика.

Кадрова політика — система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Відоме поняття кадрової політики в широкому і вузькому розумінні. В широкому розумінні — це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. У вузькому розумінні — сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути:

- узгодженою зі стратегією розвитку підприємства;
- достатньо гнучкою;
- економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

Вона має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Таким чином принципами кадрової політики є:

- демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва;
- розуміння окремих людей та їхніх потреб;
- справедливість дотримання рівності й послідовності.

Повністю розуміючи потреби організації та маючи можливість вибору найбільш важливих компонентів управління персоналом, розробку стратегії можна значно спростити.

Ці зусилля варті кількох причин. Чітко визначена стратегія уточнює роль HR-команди. Він визначає розмір, структуру та вартість ресурсу, необхідного для його доставки, і гарантує, що вся діяльність з управління персоналом відповідає потребам бізнесу - найважливіша вимога з усіх - об'єднаних HR.

Важливість полягає в тому, що організація може прагнути до лідерства на ринку у вибраному секторі, але якщо у неї немає організаційних можливостей зробити це можливим, її виконавчій команді було б радимо змінити свої амбіції. Усім організаціям, незалежно від того, чи є вони продуктами чи послугами, потрібні найкращі людські ресурси, доступні для надання цих продуктів чи послуг.

Наведем вісім ключових кроків у пошуках успішної стратегії управління персоналом.

1. Узгодження потреб бізнесу та HR.

Цілі бізнесу - це його стратегічні імперативи - лежать в основі будь-якої стратегії управління персоналом, і для узгодження бізнесу та HR потрібно відповісти на одне ключове питання: "Чи може внутрішня спроможність організації досягти своїх бізнес-цілей?". Тим, хто вже розуміє вимоги свого бізнесу, легко визначити, де бізнес має сильні основні компетенції, а де бізнес найслабший.

Іноді ці слабкі сторони пов'язані з основними системами або процесами, але частіше - і суттєво для HR - ці слабкі сторони стосуються якості робочої сили, її мотивації та здатності забезпечити ефективність роботи організації. Вжиття кроків для розуміння бізнесу та того, де він має конкурентні переваги, є важливим першим кроком на шляху до визначення ключових втручань з персоналу, які складають основу стратегії з управління персоналом.

2. Розробка HR-стратегії підприємства

Більш глибокі знання та розуміння бізнес-цілей та бізнес-моделі можуть виявити потенційні загрози та можливості в кількості та якості людських ресурсів, необхідних вашій організації. Це, у свою чергу, визначає ключові компоненти стратегії управління персоналом та доброзичесне коло надання того, що потрібно вашій організації для успіху.

Також критично важливо, щоб команда управління персоналом мала високий рівень досвіду у вирівнюванні основних втручань з персоналу та їх відповідності результатам бізнесу. Це вимагає експертного кадрового мислення та визначає необхідні втручання та, що не менш важливо, те, як вони поєднуються для підвищення ефективності діяльності організації.

3. Організаційні показники

Ефективність організації - це процес, за допомогою якого бізнес-цілі та завдання каскадуються та управляються в межах та вниз організації. Він забезпечує зв'язок та обґрунтування для будь-якої іншої діяльності з персоналу

та, крім того, найкращу можливість безпосередньо впливати на успіх бізнесу, підвищуючи репутацію та внесок HR.

HR повинен створити та встановити надійний процес управління ефективністю, який визначає цілі ефективності для всіх рівнів персоналу в бізнесі. Це можливість розвинути навички лінійних менеджерів у здатності поширювати та встановлювати важливі цілі для свого бізнесу.

Найважливішою частиною цього процесу є надійний процес перевірки ефективності, який дає людям зворотний зв'язок про те, чого було досягнуто - що люди зробили добре, а що не так добре.

Третім елементом є процес перегляду особистого розвитку, де окремі сильні та слабкі сторони визначаються для цілей оцінки та задоволення потреб організаційного розвитку.

4. Організаційний дизайн та структура

Організаційний дизайн - це форма, розмір та структура організації, необхідні для задоволення потреб клієнтів. Він відображає процеси управління, що керують бізнес-моделлю, та визначає організаційну спритність та гнучкість. Ці процеси можуть бути джерелом конкурентних переваг або джерелом розчарування, що зайво поглинає час, витрати та ресурси.

Рішення, що впливають на форму, розмір та вартість організації, повинні узгоджуватись з бізнес-стратегією. Повинно бути порівняно легко зрозуміти, чи інвестує організація, наприклад, в маркетинг, продаж чи виробництво, і чи максимізує організація свої можливості робочого потоку.

Роль HR полягає у додаванні вартості структурі та функціонуванню бізнесу. Структурні слабкі місця дають можливість переробити будь-яку частину організації шляхом виявлення та внесення відповідних змін, зменшення розміру або вартості; або покращення якості операції.

5. Стратегічне фінансування

Досягнення ясності у всій структурі організації є надзвичайно важливим для того, щоб стратегії ресурсного забезпечення працювали добре. Якщо організація прозора ставиться до своїх ключових ролей та підзвітності, це

визначатиме навички та знання, необхідні для виконання роботи, та визначатиме стратегічні вимоги до ресурсів.

Прийняття рішення щодо стратегії ресурсного забезпечення означає виявлення ряду важливих компонентів. Вони варіюються від процесів, необхідних для визначення потреб у ресурсах, процесів залучення потрібних людей та процесів оцінки та відбору потрібних людей. Управління персоналом має сильну традиційну участь у всьому вищезазначеному. Крім того, важливо забезпечити узгодженість кожного етапу ресурсної діяльності та пряму відповідь на стратегічні імперативи.

Іншим важливим компонентом, що визначає ефективність будь-якої стратегії ресурсного забезпечення, є необхідність створення „бренду рекрутингу” - те, як імідж (або бренд) організації з’являється на ринку рекрутингу, може або підтримати, або підірвати успіх стратегії ресурсного забезпечення.

6. Розвиток організації

Якщо стратегічне фінансування полягає у забезпеченні трубопроводу для імпорту зовнішніх талантів, то стратегія розвитку організації - це спосіб, за яким команда персоналу вирішує, які зміни та вдосконалення потрібно внести до поточної робочої сили.

Зазвичай ці відповіді працюють на трьох рівнях - індивідуальному, командному та організаційному - і всі вони спрямовані на досягнення високих рівнів організаційних результатів. Це вимагає ретельного вивчення стратегічних імперативів та чіткості можливостей його виконання.

Відповіді на розвиток будуть спрямовані на підвищення ділових навичок, застосування ділових навичок (які іноді називають компетенціями) та елементів поведінки - і все це сприяє ефективному функціонуванню організації. На індивідуальному рівні, особливо для людей похилого віку, важливо, щоб вони відчували, що їхні потреби в розвитку узгоджені, і щоб вони мали навички виконувати свою роботу.

На рівні команди це визначає здатність людей гнучко працювати з іншими та узгоджувати індивідуальні та командні навички та діяльність з комерційними цілями - і всі вони забезпечують підготовку організації до досягнення своїх цілей.

7. Компенсація та пільги

Метою систем компенсацій та виплат, яку часто називають стратегією винагороди, є узгодження результатів діяльності організації з тим, як вона винагороджує своїх людей, забезпечуючи необхідні стимули та мотивацію, необхідні організації для досягнення своїх цілей.

Його компонентами є поєднання базової заробітної плати, премій, розподілу прибутку, опціонів на акції та цілого ряду відповідних вигод, як правило, заснованих на ринкових нормах або нормах конкурентів та платоспроможності організації. Зазвичай компоненти стратегії винагороди організації відображатимуть певну культуру діяльності бізнесу.

Є дані, що організації розглядають компенсацію як стратегічний важіль управління і дедалі частіше експериментують із новими практиками - бонусами команд, наприклад, спрямованими на підвищення продуктивності команди або виплат навичок / поведінки, щоб підвищити кваліфікацію робочої сили або зміцнити культуру чи зміни поведінки. Політика винагороди компанії, зокрема, виграє від ясності щодо того, які інші елементи HR-стратегії вона має намір підтримати.

8. Культура організації

Культуру зазвичай описують як «спосіб, яким ми тут займаємося» - спосіб, яким організація діє, реагує та взаємодіє. Тенденція останніх 10 - 15 років полягала в тому, щоб більш чітко узгоджувати організаційну поведінку з потребами клієнтів, створюючи орієнтовані на клієнта підрозділи та поведінку, чутливу до клієнтів. Це було прямим результатом посиленої конкуренції за товар, якість, ціни та упаковку. У перекладі культури організації може бути реальна вигода та конкурентні переваги завдяки вдосконаленому обслуговуванню.

HR-команди, які тісно пов'язані з культурними амбіціями організації, можуть керувати цими ініціативами завдяки своїм знанням психології організації, таким як опис нової поведінки та стилів роботи; а також завдяки своїм навичкам в організаційному розвитку та здатності надавати рішення для розвитку для вдосконалення.

Вісім описаних тут компонентів утворюють загальну модель найбільш часто використовуваних елементів HR-стратегій. Важливо вибрати ті, які найбільш відповідають тій чи іншій організації.

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Люди не є пасивним об'єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та до підприємства взагалі.

В умовах стратегічного управління відбуваються якісні зміни в області роботи з персоналом. Вони полягають в тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись зі стратегічними технологіями, такі конкретні напрямки роботи з персоналом, як планування потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання та інші виступають як складові стратегії управління персоналом.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства є підґрунтям для розроблення кадрової стратегії, визначення потреби в навчанні, заходів з розвитку, перспектив кар'єрного зростання та розрахунку витрат на персонал. Результати оцінки кадрового потенціалу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані рішення, що спрямовані на його формування, збереження та розвиток.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВП
"ДНІПРОВСЬКА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНА СИСТЕМА
"ДП "НЕК "УКРЕНЕРГО"

2.1. Організаційно – економічна характеристика об'єкта аналізу

Відокремлений підрозділ "Дніпровська електроенергетична система "Національна енергетична компанія "Укренерго" (далі – «Дніпровська ЕС») є відокремленим підрозділом приватного акціонерного товариства "Національна енергетична компанія "Укренерго" і створена відповідно до наказу Міністерства енергетики України від 02.02.1998 №107 "Про створення відособлених структурних одиниць державного підприємства "Національна енергетична компанія "Укренерго" та наказу Міністерства фінансів України від 29.07.2019 N 321 "Деякі питання створення приватного акціонерного товариства "Національна енергетична компанія "Укренерго». Господарська діяльність Дніпровської ЕС здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Національна енергетична компанія «Укренерго» – приватне акціонерне товариство зі 100% акцій у власності держави, що належить до сфери управління Міністерства фінансів України. Укренерго – оператор системи передачі України з функціями оперативно-технологічного управління Об'єднаною енергосистемою України (ОЕС), передачі електроенергії магістральними електромережами від генерації до розподільчих мереж, а також управління комерційного обліку та адміністрування розрахунків на ринку електричної енергії України.

Укренерго забезпечує:

– баланс споживання та виробництва електричної енергії і потужностей генерування та використання в енергетичній системі в режимі on-line;

експлуатацію та розвиток магістральних і міждержавних електромереж;

- паралельну роботу енергосистеми України з енергосистемами сусідніх країн;
- технічну можливість експорту/імпорту електроенергії до 4-х країн Євросоюзу та сусідніх країн.

До складу компанії включено шість енергетичних регіональних систем: Південна, Північна, Центральна, Дніпровська, Південно-Західна, Західна.

Також включено до складу відокремлені спеціалізовані підрозділи: ВП «Будівництво і ремонт» та ВП «Укренергосервіс», до сфери діяльності яких вінесено технічне, сервісне та матеріальне забезпечення діяльності.

Укренерго створює нові станції та лінії передач, проводить реконструкції діючих мережі передачі, для забезпечення використання додаткових потужностей АЕС, підвищення ефективності, надійності; інтеграція вітроенергетики в загальну систему та забезпечує технічну відповідність мережі вимогам та стандартам ENTSO-E. Залучається щорічно у вигляді інвестиції близько 6 млрд грн. щорічно.

Укренерго доклало зусиль до формування законодавства з питань функціонування ринку енергії, а також запровадило систему Market management system (MMS) для купівлі та продажу електроенергії який проходить на загальному українському ринку та на ринку допоміжних послуг.

У 2019 р. компанія була корпоратизована та перейшла до підпорядкування Міністерства фінансів України.

Інтегрована система управління повністю відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018

У 2019 р. відбулося зростання фонду оплати праці на 22% (порівняно з 2018 р. 2 249 млн. грн. у 2019 р., 1 844 млн. грн. у 2018 р.), це зумовлено вдосконаленням грейдингової системи оплати праці, наближенням рівня зарплат до ринкового, застосуванням винагород (компенсаційних,

мотиваційних) відповідно до законодавства, колективного договору та інших актів НЕК Укренерго.

Товариство дотримується стратегії з управління персоналом, яка реалізується під керівництвом директора з управління персоналом. До функцій Дирекції з управління персоналом входять організація праці, організаційний розвиток, управління винагородами, підбір, облік, навчання, адаптація та адміністрування персоналу.

У 2019 р. відбулися суттєві зміни в управлінні персоналом:

- вдосконалення грейдингової системи оплати праці, яка передбачає оплату праці відповідно до робіт, які виконується працівниками фактично, а не лише згідно посади, а саме: кількість рівнів збільшено з 12 до 13. Це розширило діапазон оплати праці щодо цієї категорії персоналу та дало можливість розташувати посади робітників у двох грейдах; кількість груп посад збільшено до 25. Це зробило заробітну плату більшості професій відповідно ринку праці України;

- для підвищення справедливості оплати праці, були внесені зміни: встановлено єдиний розмір вишки для всіх грейдів, встановлено єдині розміри між двома найближчими грейдами та єдині розміри між двома найближчими рівнями по кожному грейду;

- змінено підходи щодо підвищення розрахункової заробітної плати працівників: дата планового підвищення з 01 липня перенесена на 01 квітня; підставою для підвищення є результати щорічної оцінки за компетенціями (до оновлення системи за суб'єктивною оцінкою керівника);

- розмір підвищення рівня заробітної плати працівника дорівнює: у випадку збільшення рівня грейда - розмір різниці між наступним та попереднім рівнем грейда; у випадку збереження рівня грейда - розмір індексації сім'ї посад;

- у випадку зменшення рівня грейда - заробітна плата залишається без змін (раніше підвищення встановлювалось за оцінкою керівника, яка була суб'єктивною).

- система рекрутингу, що впроваджується з 2016 р., базується на проведенні відкритих конкурсів та єдиних принципів в підборі персоналу. Для пошуку кандидатів використовуються сучасні інструменти пошуку кандидатів, соціальні мережі, сайти з пошуку роботи, персональні галузеві контакти. За такою системою на умовах відкритого конкурсу було прийнято до апарату управління ПЕК "Укренерго" у 2019 р. 31 керівник, 355 фахівців, 24 працівників технічного персоналу.

- вперше відбулося системне дослідження корпоративної культури. Було проведено 6 сесій в усіх енергосистемах компанії (регіональні осередки) із залученням регіонального топ- менеджменту та лідерів думок, професіоналів зі стажем. На цих сесіях було сформовано 5 цінностей компанії та відкориговані поведінкові індикатори. Після опитування було проведено сесію разом із керівництвом для презентації отриманого результату та виокремлення поведінкових індикаторів, які найбільш сприятимуть досягненню стратегічних цілей.

Було отримане системне бачення культурного коду НЕК "Укренерго", що виражено у системі корпоративних цінностей: результативність - готовність працювати заради досягнення конкретного результату- згідно з визначеними цілями компанії, функції, команди; відповідальність - розуміння власної відповідальності за рішення, професійний розвиток, своє життя та здоров'я і прийняття наслідків власних рішень; конструктивність - готовність взаємодіяти раціонально та доцільно, вирізняючи головне та другорядне, поважаючи час свій та інших; відкритість - готовність сприймати та використовувати нову інформацію та знання, підходи та рішення, підтримувати та надавати зворотний зв'язок; проактивність - здатність до самостійної діяльності, своєчасної та спрямованої на досягнення результат - команди, функції та компанії.

Працює система розвитку ключових компетенцій фахівців та для їх керівників. Модель компетенцій об'єднав у 4 основні кластери, які сформовані з 17 компетенцій. Ці компетенції: досягнення результату; взаємодія з людьми; управління собою; лідерство.

Модель компетенцій на сьогодні є основою для прийняття працівника на роботу, його професійного розвитку та прийняття управлінських рішень в товаристві.

Кодекс корпоративної культури товариства спрямований на виховання і підтримку корпоративної етики, ділових принципів та цінностей, норм поведінки працівників. Цей Кодекс регламентує діяльність працівників не тільки всередині товариства, але й поширюється на взаємодію з партнерами, клієнтами, споживачами та постачальниками. Наявність чітких корпоративних норм і їх дотримання допомагає персоналу орієнтуватися в складних ситуаціях. Також такі правила значно знижують ризик можливих порушень, допомагають формувати прихильність працівників товариства до політики підприємства.

Важливим питанням для НЕК "Укренерго" в контексті управління персоналом є забезпечення дотримання положень Кодексу корпоративної культури щодо заборони дискримінації, домагань або залякувань на основі особистих або політичних переконань, статі, віку, віросповідання, інвалідності, сімейного стану, соціально-економічного статусу. Будь-які протиправні дії, що призводять до порушення спокою у робочому середовищі, суворо заборонені. Для підвищення залученості та лояльності працівників НЕК "Укренерго" застосовує ряд фінансових заходів, таких як преміювання за результатами досягнення КПЕ, поступове наближення рівня заробітних плат до рівня ринку. Впродовж 2019 р. спостерігалось поступове зростання середньомісячної заробітної плати, із поступовою оптимізацією чисельності працівників товариства.

Для мотивації працівників застосовуються також нематеріальні засоби, як, наприклад, забезпечення доступу до програм медичного страхування, якими може скористатись кожен працівник.

На підприємстві забезпечено рівні умови щодо реалізації права на працю для чоловіків та жінок. Серед працюючих станом на кінець 2019 72% - чоловіки, 28% - жінки. Серед керівництва компанії 8% - жінки та 92% - чоловіки.

НЕК "Укренерго" - оператор системи розподілу електричної енергії який виконує такі функції:

- оперативно-технологічне управління Об'єднаною енергетичною системою України;
- передача електроенергії магістральними електромережами від генерації до регіональних електромереж енергопостачальних компаній;
- адміністратор комерційного обліку;
- адміністратор розрахунків на ринку електричної енергії;
- оператор балансуючого ринку та ринку допоміжних послуг;
- інтеграція з ENTSO-E.

З 01.07.2019 відповідно до вимог Закону України "Про ринок електричної енергії" підприємство надає послуги з передачі електроенергії та послуги з оперативно-технологічного (диспетчерського) керування.

У I півріччі 2019 року в мережу від енергогенеруючих компаній надійшло більше 56 млрд. кВт- год, обсяг товарної продукції без ПДВ склав 3,1 млрд. грн.

У II півріччі 2019 року НЕК "Укренерго" надано послуг з передачі електричної енергії та послуг з диспетчерського (оперативно-технологічного) управління на суму 13,3 млрд. грн.

Ключові показники ефективності роботи НЕК "Укренерго" у 2019 році - 1,864 млрд. грн. чистого прибутку, 476 млрд грн. сплачених податків (в тому числі єдиний соціальний внесок). Також компанія вдруге продемонструвала найвищий за 10 років рівень виконання інвестиційної програми - 95%

Структура управління ВП "Дніпровська електроенергетична система" НЕК "Укренерго" відображено на рис.2.1.

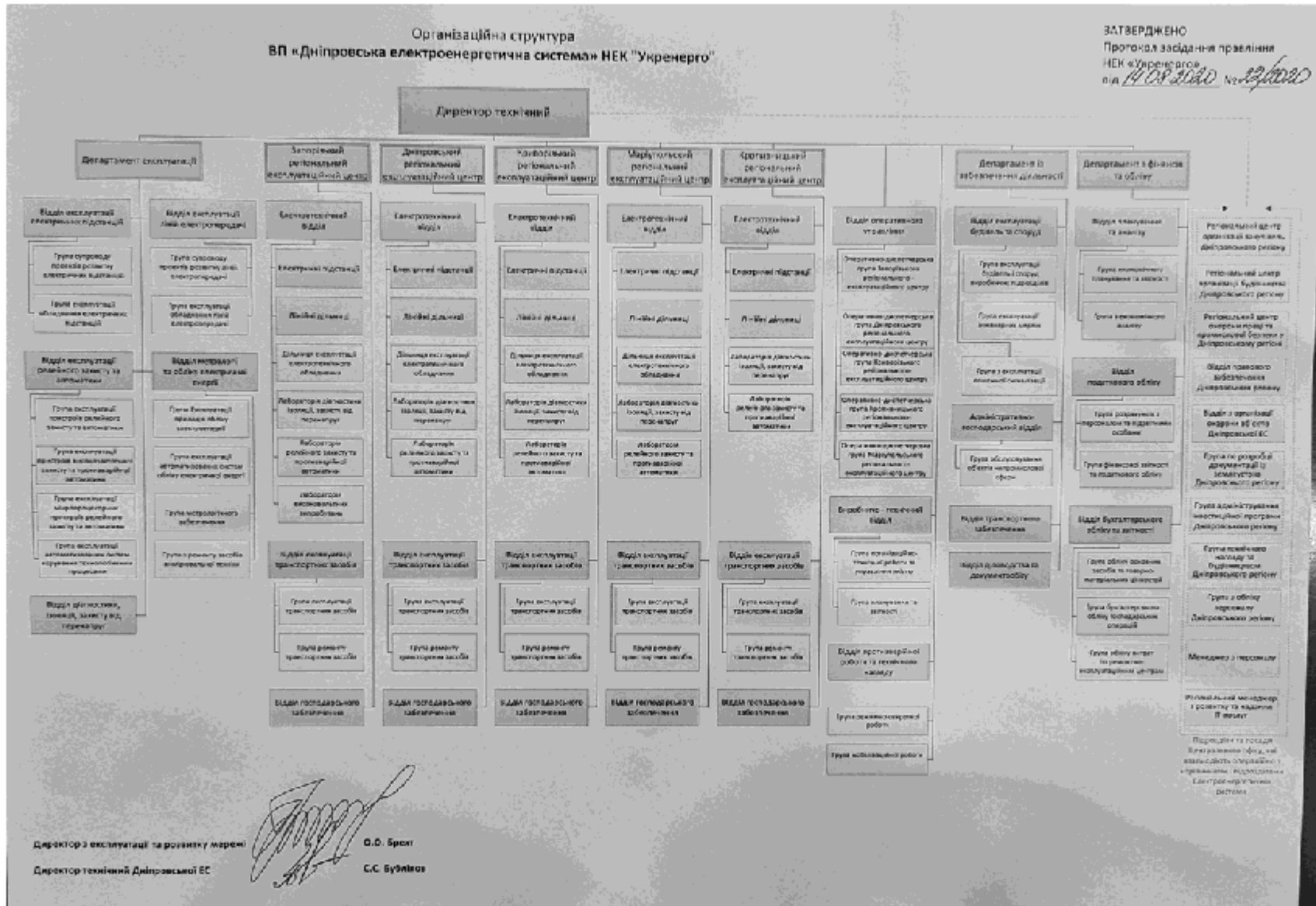


Рис. 2.1. - Структура управління ВП "Дніпровська електроенергетична система" НЕК "Укренерго"

Структура управління ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" наведено у додатку А.

Реалізацією потенціалу персоналу на підприємстві займається виробничо-технічний відділ. Департамент є структурою, незалежною від підрозділу, і підпорядковується керівнику департаменту. У своїй роботі департамент керується урядовими постановами, рішеннями місцевих органів влади та управління, відповідним законом, розпорядженнями міністрів та керівників. Службу очолює керівник, який призначається на посаду та звільняється наказом директора підприємства. На посаду начальника обирається особа з вищою освітою згідно кваліфікації.

Основним завданням відділу є:

1. Своєчасне забезпечення підрозділу підприємства необхідною кількістю робітників та службовців з необхідними кваліфікаціями
2. Ведення облік робітників, керівників, спеціалістів, службовців.
3. Аналіз руху та облік персоналу, з метою підготовки оперативної інформації забезпечення обробки інформації за допомогою комп'ютера.
4. Організація резерву управлінського персоналу.
5. Атестація керівників та підготовка спеціалістів та службовців.
6. Контроль за використанням робочого часу та посилення трудової дисципліни,.

Основними функціями відділу є:

1. На основі планів економічного та соціального розвитку компанії брати участь у роботі з прогнозування та визначення потреб працівників.
2. Розробляти поточні та перспективні кадрові плани компанії, враховуючи перспективи її розвитку за участю інших підрозділів
3. Брати участь у розробці структури та забезпечення кадрами
4. Прийняття рішень щодо прийому на роботу, звільнення та переведення працівників на інші роботи, забезпечення надання відпусток.

5. Співробітництво з центрами зайнятості, кадровими агентствами, навчальними закладами для вирішення питань підбору та навчання персоналу.

6. Надавати організаційну підтримку сертифікації працівників, розробляти заходи щодо виконання рішень та рекомендацій атестаційних комісій, контролювати їх виконання.

7. Складає документи на прийняття на роботу, переведення та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій та розпоряджень директора, видає посвідчення працівникам, пенсіонерам, військовозобов'язаним, пише в різні установи (відповіді на запити про інформацію, довідки про органи виконавчої влади різних рівнів, статистичне управління, центр зайнятості тощо).

10. Виконувати роботи, пов'язані із зберіганням та заповненням трудових книжок, особових справ, ведення встановленої кадрової документації.

11. Забезпечення дотримання трудової дисципліни (у межах своєї компетенції) та правил внутрішнього трудового розпорядку. Створення документів, що стосуються застосування дисциплінарних заходів та проведення службового розслідування.

12. Здійснення контроль призовників та осіб призовного віку.

13. Розглядає пропозиції та скарги працівників, надає пояснення, організовує прийом працівників з питань, що належать до компетенції відділу кадрів.

Департамент виконує такі обов'язки:

1. Начальник відділу несе відповідальність за правильне та своєчасне виконання функцій, передбачених нормативно-правовими актами.

2. Начальник відділу відповідає за:

- відповідну організацію роботи відділу для виконання покладених на відділ завдань та функцій;

- належне та якісне оформлення документів;

- достовірність даних з питань, що належать до його компетенції;
- недотримання безпеки праці, правил охорони праці та пожежної безпеки.

3. Співробітники підрозділу повинні використовувати лише офіційно отримані матеріали, не розголошувати особисту інформацію працівників при здійсненні оцінки ділових якостей працівників компанії

Відділу повинен проводити оперативне, якісне виконання службових обов'язків усіма співробітниками. До кожного працівника ставитись уважно, ввічливо, як в інтересах колективу так і кожної особи окремо.

2.2. Аналіз формування і використання кадрового потенціалу ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго"

На більшості підприємств найважливішою складовою потенціалу є трудова складова, і саме управління їй часто визначає загальний успіх організації. Діагностика трудовий складової дозволить своєчасно приймати міри щодо запобігання можливої кризи.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів, продуктивність праці робітників, зміну виробітку на одного працюючого, прибуток на одного робітника, товарообіг на одну гривню, прибуток на одну гривню, частку інтенсивних факторів у використанні, частку приросту товарообігу за рахунок зростання продуктивності праці, використання робочого часу, зміну продуктивності праці.

За викладеною у першому розділі методикою та даними додатків А...Е проаналізуємо трудовий потенціал підприємства. Результати розрахунків показників руху працівників зведемо у табл.2.2.

Усі фактори для підприємства мають вагу 3. З табл.2.2 можна зробити наступні висновки. Максимальна сумарна кількість балів, отримана як

добуток ваги та кількості балів для вищого рівня, складає 120, а мінімальна, розрахована як добуток ваги та кількості балів для низького рівня — 18.

Таблиця 2.2

Характеристика руху кадрів

	2018 рік		2019 рік	
	Значення показника	Рівень	Значення показника	Рівень
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51		54	
Прийнято працівників, осіб	14		17	
Вибуло працівників, осіб, у тому числі за власним бажанням за порушення дисципліни по скороченню штатів і інших причин	11		14	
Коефіцієнт плинності кадрів	24,4%	C	29,1%	C
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,81	C	0,78	C
Співвідношення коефіцієнту обороту по прийому і вибуттю	0,97	B	0,91	B
Разом сума балів та рівень	30	C	30	C

Ширина границі складатиме:

$$\Delta = \frac{120 - 18}{3} \approx 34,$$

а інтервали рівнів знаходяться у діапазоні:

$$18 \leq C \leq 18 + \Delta$$

$$18 + \Delta + 1 \leq B \leq 18 + 2\Delta$$

$$18 + 2\Delta + 1 \leq A \leq 120$$

Таким чином, границі рівнів виглядають у такий спосіб:

18...52 — рівень C;

53...87 — рівень B;

88...120 — рівень A.

За обидва досліджуваних роки, за рахунок таких показників, як коефіцієнт плинності та стабільності кадрів, а також співвідношення коефіцієнту обороту по прийому і вибуттю, підприємству можна присвоїти потенціал рівня С — тобто низький.

Необхідно вивчити причини, що викликали збільшення коефіцієнта плинності в 2019 р. стосовно 2018 р. Прийнято розрізняти наступні причини звільнень з підприємства:

- природний збиток (унаслідок смерті);
- за власним бажанням;
- скороченню кадрів;
- через порушення трудової дисципліни;
- зміна службового становища (чи число перекладів на інші посади);
- відхід на пенсію й ін.

По всіх аналізованих роках найбільше число звільнень відбувалося за власним бажанням. Це було зв'язано з низькою оплатою праці. Кількість звільнившись за власним бажанням в 2019 р. складає 14 чол., що на три чоловіка більше у порівнянні з попереднім роком.

За порушення трудової дисципліни в 2019 р. було звільнено 7 чоловік, що вище, ніж у 2018 р. Причинами таких звільнень є виходи на роботу в нетверезому стані, постійні запізнення, прогули без поважних причин, а також зростаюче число крадіжок.

Кількість робітників, що трудилися з низькою продуктивністю праці внаслідок прийому і звільнення у 2019 році склало 0.47 чоловік (за формулою 1.5):

$$P = \frac{22 \times 17 + 10 \times 14}{220,1} \times 0,2 = 0,47,$$

у тому числі з причин, що характеризують плинність кадрів (за формулою 1.6):

$$P_{\text{мл}} = \frac{22 \times 14}{220,1} \times 0,2 = 0,28$$

Зниження продуктивності праці по підприємству склало (за формулою 1.7):

$$III = \frac{0,47 \times 100}{54} = 0,87\%$$

у тому числі за рахунок плинності кадрів (за формулою 1.8):

$$III = \frac{0,28 \times 100}{54} = 0,52\%$$

Оскільки показники забезпеченості підприємства не достатньо характеризують міру їх використання, то не можуть бути факторами, які впливають на обсяг продукції безпосередньо. Випуск продукції більшою мірою залежить від витраченої праці (кількості), що зумовлено кількістю робочого часу, також залежить від ефективності праці та її продуктивності. Таким чином, додатково необхідно визначити ефективність використання робочого часу.

Обсяг недоданої продукції у 2019 році в результаті зниження виробітку робітників, що звільнилися (див. формулу 1.9):

$$II_{ze} = 27963 \times 0,2 \times 10 \times 14 = 7829,64 \text{ грн.}$$

Утрати, викликувані відновленням складу робітників у результаті більш низької продуктивності працівників, що знову надходять на підприємство, будуть рівні (див. формулу 1.10):

$$II_{np} = 279,63 \times 0,2 \times 22 \times 17 = 20916,32 \text{ грн.}$$

Провести оцінку ступеня повноти використання ресурсів можна оцінити за допомогою кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником за 2018-2019 роки, а також за допомогою використання фонду робочого часу. Проведемо аналіз стану використання робочого часу підприємства за даними, що наведено у таблиці 2.3.

За даними табл.2.3 видно, що фонд робочого часу в 2019 році знизився на 3342 год.; щодо плану по факту ФРЧ зменшився на 9524 год.

Отже, на підприємстві фактичний фонд робочого часу менше планового на 9524 год.

Використання трудових ресурсів підприємства

Показник	Умовна позначка	2018	2019			Зміни факту 2019
			План	2019 Факт	Зміни (+; —)	
Середньоспискова чисельність робочих, чол.	\mathcal{C}	46	44	40	-4	-6
Фонд робочого часу, год.	T	80762	86944	77420	-9524	-3342
Відпрацьовано чол.-днів всіма робочими	$D_{\text{в}}$	10159	10868	9800	-1068	-358,7
Відпрацьовано за рік одним робочим:						
Днів	$D_{\text{рн}}$	244	247	245	-2	1
Годин	$T_{\text{рч}}$	1939,8	1976	1935,5	-40,5	-4,3
Середня тривалість робочого дня, год.	Π	7,95	8	7,9	-0,1	-0,05

Вплив факторів на його зміну можна установити способом абсолютних різниць:

$$\Delta T(\mathcal{C}) = (\mathcal{C}_{\text{ф}} - \mathcal{C}_{\text{п}}) \times D_{\text{рн}} \times \Pi_{\text{п}} = (40 - 44) \times 247 \times 8 = -7904 \text{ год.}$$

$$\Delta T(D_{\text{в}}) = (D_{\text{вф}} - D_{\text{вп}}) \times \mathcal{C}_{\text{п}} \times \Pi_{\text{п}} = (245 - 247) \times 40 \times 8 = -640 \text{ год.}$$

$$\Delta T(\Pi) = (\Pi_{\text{ф}} - \Pi_{\text{п}}) \times D_{\text{вф}} \times \mathcal{C}_{\text{п}} = (7,9 - 8) \times 245 \times 40 = -980 \text{ год.}$$

$$\Delta T = \Delta T(\mathcal{C}) + \Delta T(D_{\text{в}}) + \Delta T(\Pi) = -7904 - 640 - 980 = -9524 \text{ год.}$$

Як видно з приведених даних, наявні трудові ресурси підприємство використовує недостатньо повно. Планом намічалось поліпшити використання робочого часу. Кожен член трудового колективу в звітному році повинний був відробити 247 днів замість 244 за минулий рік. План по відпрацьованих днях і годинах на одного працівника виявився недовиконаним. Фактична середня тривалість робочого дня також нижче планової. Планом також намічалось знизити і внутрішні втрати робочого часу в розрахунку на одного члена трудового колективу на 0.05 години (8—7.95), що забезпечувало збільшення відпрацьованого часу на 12.35 год.

(0.05×247). Збільшення середньої тривалості робочого дня аж ніяк не говорить ще про поліпшення використання робочого часу. Збільшення середньої тривалості робочого дня свідчить про збільшення середнього перебування робітників на роботі і нічого не говорить про збільшення власне робочого часу. З цього випливає, що на підприємстві мали місце як цілоденні ($\Pi_{\text{цд}}$), так і внутрізмінні ($\Pi_{\text{резм}}$) втрати робочого часу. Визначимо їх по формулах 1.24—1.25:

$$\Pi_{\text{цд}} = (245 - 247) \times 40 \times 8 = -640 \text{ чол.-год.}$$

$$\Pi_{\text{резм}} = (7,9 - 8) \times 40 \times 245 = -980 \text{ чол.-год.}$$

У середньому одним робітником відпрацьовано по 245 днів замість 247, у зв'язку з чим надпланові цілоденні втрати робочого часу склали на одного робітника 2 дні, а на усіх — 80 днів, чи 640 годин. Істотні і внутрізмінні втрати робочого часу: за один день вони склали 0,1 год., а за усі відпрацьовані дні — $0.1 \times 9800 = 980$ чол.-год. Загальна величина втрат часу (цело денні плюс внутрізмінні) дорівнює 1620 чол.-год. Після визначення надпланових утрат робочого часу необхідно вивчити причини їхнього утворення. Для виявлення причин цілоденних і внутрізмінних втрат робочого часу зіставляє дані фактичного і планового балансу робочого часу (табл. 2.4).

Отже, ми бачимо, що неявки на роботу менше, ніж за планом, майже на 1 день на одну людину. На підприємстві існують значні втрати робочого часу. Утрати можуть бути викликані різними об'єктивними і суб'єктивними обставинами, не передбаченими планом: додатковими відпустками з дозволу адміністрації, хворобою робітників з тимчасовою втратою працездатності, прогулами, простоями через несправність машин, механізмів, відсутності роботи, електроенергії, палива і т.д. Більшість з них (крім утрат, зв'язаних із хворобами) можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу. У випадку „ВП „Дніпровська електроенергетична система “НЕК “Укренерго”” вони складають $(40 + 4) \times 7.9 = 348$ чол.-год.

Баланс робочого часу

Показник	На одного робітника		Зміни від плану	
	план	факт	на одного робітника	на всіх робітників
Календарна кількість днів	365	365	—	—
У т.ч.:				
вихідні і святкові дні	106	106	—	—
Номінальний фонд робочого часу, днів	259	259	—	—
Неявки на роботу, днів	4,71	5,54	0,82	319,21
у т.ч.:				
неявки з поважних причин	3,93	4,32	0,39	152
відпустки с дозволу адміністрації	0,79	1,18	0,39	152
прогули	—	0,04	0,04	15,20
простой	—	—	—	—
Явочний фонд робочого часу, год.	97,01	96,19	-0,82	-319,21
Тривалість робочої зміни, год.	8	7,9	-0,1	-15,20

Якщо знизити внутрішні втрати робочого часу в розрахунку на одного члена трудового колективу на 0,1 год., то це забезпечить збільшення відпрацьованого часу на 24,7 год. ($0,1 \times 247$).

Середньорічний виробіток продукції залежать від питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників, кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік, тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку робітників. Цей найбільш об'єктивний показник нам допоможе оцінити табл.2.5. Спочатку проаналізуємо продуктивність праці в 2018 році.

Загальна кількість відпрацьованого часу всіма робітниками за рік у днях знаходиться як добуток середньоспискової чисельності робітників та кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік. Загальна кількість відпрацьованого часу всіма робітниками за рік (Т) (чол.-год.) знаходиться як

добуток загальної кількості відпрацьованого часу всіма робітниками за рік у днях та середньої тривалості робочого дня (П).

Таблиця 2.5

Аналіз продуктивності праці в 2018 р.

Показник	План	Факт	Зміни (+; —)	Виконання плану, %
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва продукції в порівнянних цінах, тис. грн.	2831,85	2729,9	-101,95	96,40
Середньоспискова чисельність, осіб:				
ПВП	47	46	-1,00	98,33
Робочіх	42	41	-1,00	99,05
Питома вага робочіх у загальній чисельності ПВП (ПВ),%	87,50%	88,14%	0,01	100,73
Відпрацьовано днів одним робочім за рік (Д)	246	244	-2,00	99,19
Середня тривалість робочого дня (П), год.	8	7,95	-0,05	99,38
Загальна кількість відпрацьованого часу:				
усіма робітниками за рік (Т), чол.-год.	81163	79238	-1925	97,63
у т.ч. одним робочім, чол.-год.	1968	1940	-28	98,57
усіма робітниками за рік (Дн), чол.-днів.	92757	89904	-2853	96,92
Середньорічний виробіток, тис. грн., на:				
одного працюючого (РВ)	60,08	58,90	-1,18	98,03
одного робочого (РВ')	68,67	66,83	-1,84	97,33
Середньоденний виробіток робочого (ДВ), грн.	279,13	273,89	-5,23	98,12
Середньогодинний виробіток робочого (ГВ), грн.	34,89	34,45	-0,44	98,74

Аналогічно знаходяться показники за планом. Також можна загальну кількість відпрацьованого часу всіма робітниками за рік (Т) узяти з таблиці

2.3. Щоб знайти загальну кількість відпрацьованого часу одним робочим, (чол.–год.), необхідно T розділити на середньоспискову чисельність робочих.

Середньорічний виробіток продукції (PB) одним працівником знаходимо розподілом обсягу виробництва продукції (тис. грн.) на середньоспискову чисельність ПВП. А (PB') одним робочим — розподілом обсягу виробництва продукції (тис. грн.) на середньоспискову чисельність робочих. Середньоденний виробіток робочого ($ДВ$), грн. знаходиться відношенням середньорічного виробітку продукції (PB') на кількість відпрацьованих днів ($Д$) одним робочим. Середньогодинний виробіток робочого ($ГВ$), грн., знаходиться відношенням денного виробітку ($ДВ$) до середньої тривалості робочого дня (Π).

Отже, виходячи з дані табл. 2.5, ми спостерігаємо зниження продуктивності праці. На підприємстві план по середньорічному виробітку на одного працівника ПВП і одного робочого недовиконаний на 1.97% і 2.67% відповідно. Середньоденний виробіток робочого стосовно плану знизився на 1.88%. Годинний виробіток робочого знизився на 1.26%, або 44 коп. і склав 34 грн. 45 коп.

Не виконаний план по відпрацьованих людино-годинах і людино-днях як на один працюючого, так і на одного робочого. Причиною знижень значень показників, що спостерігаються, виступає не тільки скорочення чисельності працюючих на підприємстві, а в сукупності з цим і скорочення обсягу виробництва послуг.

За даними табл.2.5, середньорічний виробіток працівника підприємства нижче планового на 1180 грн. На це вплинули наступні фактори:

- зміна середньогодинного виробітку;
- зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником;
- зміна тривалості робочого дня;
- зміна частки робочих у загальному числі працівників.

Зміна середньорічного виробітку за рахунок зазначених факторів розрахуємо по формулах 1.27—1.30:

а) питома вага робочих у загальній чисельності працівників:

$$\Delta \Gamma_e^{nep} = 0,01 \times 246 \times 8 \times 34,89 = 686,64 \text{ грн.}$$

б) кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік.

$$\Delta \Gamma_e^{ed} = 0,875 \times -2 \times 8 \times 34,89 = -568,46 \text{ грн.}$$

в) тривалість робочого дня:

$$\Delta \Gamma_e^{mrd} = 0,875 \times 244 \times -0,05 \times 34,89 = -442,45 \text{ грн.}$$

г) середньогодинний виробіток робочого:

$$\Delta \Gamma_e^{oze} = 0,875 \times 244 \times 7,95 \times -0,44 = -746,82 \text{ грн.}$$

Отже, з цього видно, що самий негативний вплив на зниження середньорічного виробітку зробила зміна середньогодинного виробітку на одного робочого.

План з ремонту трансформаторів виконаний усього лише на 96,4%. За даними аналізу виконання плану по праці на зміну обсягу виробництва продукції в сумі -101,95 тис. грн. уплинули два фактори: зменшення чисельності працівників на - 60,8 тис. грн.: $(46 - 47) \times 60,08$, і зниження середньорічного виробітку на одного працівника промислово-виробничого персоналу — на 41,15 тис. грн.: $(58,9 - 60,08) \times 46$. Зміна за рахунок цих двох факторів склала 101,95 тис. грн. Тепер проаналізуємо продуктивність праці в 2019 році. (табл.2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз продуктивності праці в 2019 р.

Показник	План	Факт	Зміни (+; —)	Виконання плану, %
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва продукції в порівнянних цінах, тис. грн.	2831,85	2672,5	-159,35	94,37
Середньоспискова чисельність, осіб:				
ПВП	50	46	-4	92,00
Робочих	44	40	-4	90,91

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Питома вага робочих у загальній чисельності ПВП (ПВ),%	88,00%	86,96%	-0,01	98,81
Відпрацьовано днів одним робочим за рік (Д)	247	245	-2	99,19
Середня тривалість робочого дня (П), год.	8	7,9	-0,1	98,75
Загальна кількість відпрацьованого часу:				
усіма робітниками за рік (Т), чол.-год.	81016	79355,5	-1660,5	97,95
у т.ч. одним робочим, чол.-год.	1968	1939,8	-28,2	98,57
усіма робітниками за рік (Дн), чол.-днів.	98400	95160	-3240	96,71
Середньорічний виробіток, тис. грн., на:				
одного працюючого (РВ)	61,56	58,10	-3,46	94,37
одного робочого (РВ')	69,07	65,18	-3,89	94,37
Середньоденний виробіток робочого (ДВ), грн.	279,63	266,05	-13,58	95,14
Середньогодинний виробіток робочого (ГВ), грн.	34,95	33,68	-1,28	96,35

На підприємстві фактичний середньорічний виробіток на одного працівника ПВП і одного робочого виявився нижче запланованого на 5.63%. Виконання плану по середньоденному і середньогодинному виробітку складає

95.14% і 96.35% відповідно. Також не виконаний план по відпрацьованих днях і годинах.

Отже, з табл.2.6 видно, що середньорічний виробіток робочого стосовно плану знизився на 3890 грн. Проаналізуємо, як на цю зміну вплинули раніше зазначені фактори.

$$\Delta \Gamma_e^{неу} = -0,01 \times 247 \times 8 \times 34,95 = -690,61 \text{ грн.}$$

$$\Delta \Gamma_e^{ед} = 0,88 \times -2 \times 8 \times 34,95 = -492 \text{ грн.}$$

$$\Delta \Gamma_e^{мр\delta} = 0,88 \times 245 \times -0,1 \times 34,95 = -653,5 \text{ грн.}$$

$$\Delta \Gamma_e^{озе} = 0,88 \times 245 \times 7,9 \times -1,28 = -2080,15 \text{ грн.}$$

З цього видно, що найнегативніший вплив на зниження середньорічного виробітку знов таки зробила зміна середньогодинного виробітку на одного робочого. Порівняємо отримані показники продуктивності праці за 2018-2019 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняння показників продуктивності праці за 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	Зміни (+;—)	Темп зниження, %
Середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн.	58,90	58,10	-0,80	98,64
Середньорічний виробіток одного робочого, тис.грн.	66,83	65,18	-1,65	97,54
Середньоденний виробіток, грн.	273,89	266,05	-7,84	97,14
Середньогодинний виробіток, грн.	34,45	33,68	-0,77	97,75

Як видно з табл.2.7, стосовно 2018 року середньорічний виробіток одного працівника в 2019 році знизився на 800 грн. (на 1.36%), а робочого — на 1650 грн. (2.46%). Також спостерігається зниження середньоденного і середньогодинного виробітку — на 7.84 і 0.77 грн. відповідно. Професійний

склад кадрів підприємства відповідає середньому рівню (В), оскільки завдяки значної плинності є постійна проблема у професійному навчанні знов прибулих працівників. Таке навчання проводиться без відриву від виробництва. Показники використання ФОП розраховуємо за формулами 1.13—1.22 та даними додатків А...Е. Результати розрахунків зведемо у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика продуктивності праці та ФОП

Показник	2018 рік	2019 рік	Темп росту, %	Рівень	Вага	Сума балів
1	2	3	4	5	6	7
Узагальнена продуктивність праці на весь персонал, тис.грн.	60,66	55,68	-8,22	С	3	6
Прибуток на одного робітника, тис.грн.	6,70	7,35	9,60	В	2	6
Товарообіг на одну гривню ФОП, грн.	2,38	2,30	-3,31	С	2	4
Прибуток на одну гривню ФОП, грн.	0,26	0,30	15,46	А	2	20
Частка інтенсивних факторів у використанні ФОП	-21,03%	17,90%	-185,09	С	1	2
Частка приросту товарообігу за рахунок зростання продуктивності праці	-17,81%	-8,96%	-49,70	С	1	2
Разом балів	—	—	—		—	40

За даними табл.2.8 максимальна сумарна кількість балів, отримана як добуток ваги та кількості балів для вищого рівня, складає 130, а мінімальна,

розрахована як добуток ваги та кількості балів для низького рівня — 20.

Ширина границі складатиме:

$$\Delta = \frac{130 - 20}{3} \approx 37,$$

а інтервали рівнів знаходяться у діапазоні:

$$20 \leq C \leq 20 + \Delta$$

$$20 + \Delta + 1 \leq B \leq 20 + 2\Delta$$

$$20 + 2\Delta + 1 \leq A \leq 130$$

Таким чином, границі рівнів виглядають у такий спосіб:

20...57 — рівень С;

58...95 — рівень В;

96...130 — рівень А.

Можна зробити висновок, що по продуктивності праці та використанню ФОП трудовий потенціал підприємства можна віднести до рівня В (середній).

2.3. Професійний розвиток і навчання персоналу

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу на ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" є безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Персонал підвищує свій потенціал і оволодіває новими досвідами за рахунок навчання у вищих закладах, відвідування різних семінарів. На даному підприємстві людину посилають на навчання, для набуття нового досвіду. Навчання персоналу проводиться впродовж всієї трудової діяльності в вищих навчальних закладах, в професійно - технічному училищі (ПТУ), в структурних підрозділах та у відповідних галузевих організаціях.

На ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" провиплється постійне підвищення рівня професійності, навичок, знань та вмінь працівників підприємства відповідно до мети і стратегії підприємства, кадрової політики, технології і організації управління, освоєнням нових робіт та послуг.

Професійну перспективу можна визначити за допомогою коефіцієнту професійної перспективи:

$$K = O_{y.обр.} (1 + C/4 + B/18), \text{ де}$$

$O_{y.обр.}$ – оцінка рівня освіти, яка приймається

(складає: 0,15 для людей, маючих незакінчену середню освіту;

0,60 для людей з середньою освітою;

0,75 - для людей з середньо технічним і незакінченою вищою освітою;

1,00 - для людей з вищою освітою за спеціальністю;

C - стаж роботи по спеціальності;

B - вік. При цьому за верхню межу віку для чоловіків приймаємо 55 років, для жінок – 50.

Перевага надається тому працівнику, який отримав найбільшу кількість балів.

На ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" підвищує свій потенціал і оволодіває новими знаннями така кількість працівників (табл.2.7 – табл. 2.9).

Таблиця 2.7

Підготовка кадрів за 2018 рік

Назва показників	Навчено у звітному році, осіб	у тому числі:			
		Первинна підготовка		перепідготовка	
		всього	з них жінки	всього	з них жінки

Навчено новим професіям (первинна підготовка, перепідготовка)	19	2	1	17	9
---	----	---	---	----	---

Безпосередньо на виробництві, всього	11	1	-	10	7
У тому числі за формами навчання:	11	-	-	10	7
- індивідуальна					
- курсова	-	-	-	-	-
У навчальних закладах різних типів за договорами, всього	8	1	1	7	2
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	1	-	-	-
Навчання за кордоном	-	-	-	-	-

Таблиця 2.8

Підготовка кадрів за 2019 рік

Назва показників	Навчено у звітному році, осіб	у тому числі:			
		Первинна професійна підготовка		перепідготовка	
		всього	3 них жінки	всього	3 них жінки
Навчено новим професіям(первинна професійна підготовка, перепідготовка)	26	-	-	26	15
Безпосередньо на виробництві, всього	18	-	-	18	15

У тому числі за формами навчання:	17	-	-	17	14
- індивідуальна					
- курсова	-	-	-	-	-
У навчальних закладах різних типів за договорами, всього	9	-	-	9	1
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-	-	-	-
Навчання за кордоном	-	-	-	-	-

Таблиця 2.9

Підготовка кадрів за 2020 рік

Назва показників	Навчено у звітному році, осіб	у тому числі:			
		Первинна професійна підготовка		перепідготовка	
		всього	з них жінки	всього	з них жінки
Навчено новим професіям(первинна професійна підготовка, перепідготовка)	13	-	-	13	5
Безпосередньо на виробництві, всього	7	-	-	7	2
У тому числі за формами навчання:	7	-	-	7	2
- індивідуальна					
- курсова	-	-	-	-	-
У навчальних закладах різних типів за	6	-	-	6	3

договорами, всього					
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-	-	-	-

З результатів аналізу щодо підготовки кадрів за 2018-2020 роки, можна сказати, що є стабільне забезпечення професійної освіти, формування кваліфікаційного рівня співробітників. Однак також бачимо, що кількість персоналу, що проходить перепідготовку не дуже велика.

На ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" підвищили кваліфікацію така кількість працівників. (табл. 2.10 – табл. 2.12)

Таблиця 2.10

Підвищення кваліфікації за 2018 рік

Назва показників	У тому числі :					
	навчено у звітному році, осіб	керівники	фахівці	Технічні службовці	Кваліфіковані та інші робітники	
					всього	з них підвищили кваліфікаційний розряд
Підвищили кваліфікацію, всього	12	5	2	-	6	6
У тому числі на виробництві	11	5	2	-	4	4
У навчальних закладах різних типів за договорами	2	0	0	-	1	1
Навчання за кордоном	-	-	-	-	-	-

Працівники які пройшли підвищення кваліфікації, розряду отримали інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

В ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" є постійна потреба в підвищенні продуктивності праці працівників. Одним із

способів досягнення цієї мети є набір і добір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Але також керівництво проводить програми навчання й підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації. Для цього, для кожної категорії необхідно розробити свою систему підготовки й перепідготовки.

Таблиця 2.11

Підвищення кваліфікації за 2019 рік

Назва показників	Навчено у звітному році, осіб	керівники	У тому числі :			
			Професіонали, фахівці	Технічні службовці	Кваліфіковані та інші робітники	
					всього	З них підвищили кваліфікаційний розряд
1	2	3	4	5	6	7
Підвищили кваліфікацію, всього	18	5	5	0	8	8
У тому числі на вир-ві	13	5	2	0	5	5
У навчальних закладах різних типів за договорами	5	0	3	-	2	2

Підприємство використовує такі шляхи навчання і підвищення кваліфікації персоналу:

1. Внутрішньовиробниче навчання на робочому місці: інструктаж, ротація, наставництво, супервізія, наставництво формальне, ситуаційне та

неформальне, стажування, навчання у проектних групах. Навчання на робочому місці проводить керівник, або спеціально навчена людина.

Таблиця 2.12

Підвищення кваліфікації за 2020 рік

Назва показників	Навчено у звітному році, осіб	керівники	У тому числі :			
			Професіонали, фахівці	Технічні службовці	Кваліфіковані та інші робітники	
					всього	З них підвищили кваліфікаційний розряд
Підвищили кваліфікацію, всього	15	5	2	-	7	7
У тому числі на виробництві	11	5	2	-	5	5
У навчальних закладах різних типів за договорами	4	1	1	-	2	2
Навчання за кордоном	-	-	-	-	-	-

2. Позавиробниче навчання: лекції, тренінги, вирішення кейсів, рішення виробничих проблем, самостійне навчання, робочі групи, конференції, зустрічі з керівництвом.

Розвиток на даному підприємстві також відбувається за рахунок проведення атестації, коли людина показала себе і свої вміння.

На ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" проводиться атестація працівників керівного складу, спеціалістів, робітників та медичного персоналу з метою підвищення ефективності діяльності. У ході атестації оцінюються ділові та професійні якості, виконання ними посадових обов'язків, зазначених у професійно – кваліфікаційних характеристиках їх посад, а також нормативно правових актах.

Атестація спеціалістів та робітників проводиться один раз в п'ять років, керівного складу – один раз в три роки.

Отже, по даним розрахункам, можна сказати, що на ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" працюють працівники у віці від 18 до 65 років. В основному це працівники з вищою освітою, досвідчені, які знають свою справу. За три роки кількість штатних працівників змінювалась, це свідчить про те, що структура підприємство нестабільна.

В структурі працівників майже 35 % складають жінки. Оцінка структури працівників за стажем роботи дала наступні результати – у підприємства близько 19% складають молоді спеціалісти (стаж роботи менший за 10 років), однак разом з цим близько 52 % складають досвідчені кваліфіковані працівники, однак це не дає можливість підприємству впроваджувати нові прогресивні технології у виробництво та керування, за тож кваліфіковані працівники передають свій досвід молодим спеціалістам .

Показник плинності кадрів за період 2018-2020 років знизився на 0,022 % ($0,12 - 0,098 = 0,022\%$) при одночасному збільшенні середньооблікової чисельності працівників, що свідчить про зацікавленість робітників працювати на підприємстві.

Головне місце займає грошова мотивація; наразі підприємство має досить привабливу для працівників структуру заробітної плати – 65,5% складає заробітна плата, премії складають приблизно 34,5% фонду оплати праці.

За три роки працівникам відбулося надання професійної освіти, спрямованої на забезпечення професійної самореалізації особистості, формування її кваліфікаційного рівня, становлення соціально-активного, національного кадрового потенціалу. За 2018 – 2020 рік, 46 чоловік, підвищили свою кваліфікацію, розряд. Пройшовши навчання працівники навчилися працювати командою, вирішувати важкі проблеми, самостійно приймати рішення.

На ВП "Дніпровська електроенергетична система "НЕК "Укренерго" проводиться атестація працівників керівного складу, спеціалістів, робітників та медичного персоналу з метою підвищення ефективності діяльності. За 2020 рік було атестовано 33 людини, з них 28 молоді спеціалісти.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши організаційно-економічну характеристику ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго», його організаційну структуру; оцінивши ресурсно-виробничий та фінансово-економічний потенціал; дослідивши стан трудового потенціалу, можна зробити такі висновки:

1. Дніпровська ЕС є відокремленим підрозділом ПАТ "Національна енергетична компанія "Укренерго". Укренерго – оператор системи передачі України з функціями оперативно-технологічного управління Об'єднаною енергосистемою України (ОЕС), передачі електроенергії магістральними електромережами від генерації до розподільчих мереж, а також адміністратора комерційного обліку та адміністратора розрахунків на ринку електричної енергії України.

«Укренерго» забезпечує:

- баланс споживання та виробництва електричної енергії і потужностей генерування та використання в енергетичній системі в режимі

on-line;

– експлуатацію та розвиток магістральних і міждержавних електромереж;

паралельну роботу енергосистеми України з енергосистемами сусідніх країн;

– технічну можливість експорту/імпорту електричної енергії до 4-х країн Євросоюзу та сусідніх країн.

До складу компанії включено шість енергетичних регіональних систем: Південна, Північна, Центральна, Дніпровська, Південно-Західна, Західна.

Також включено до складу відокремлені спеціалізовані підрозділи: ВП «Будівництво і ремонт» та ВП «Укренергосервіс», до сфери діяльності яких вінесено технічне, сервісне та матеріальне забезпечення діяльності.

Укренерго створює нові станції та лінії передач, проводить реконструкції діючих мережі передачі, для забезпечення використання додаткових потужностей АЕС, підвищення ефективності, надійності; інтеграція вітроенергетики в загальну систему та забезпечує технічну відповідність мережі вимогам та стандартам ENTSO-E. Залучається щорічно у вигляді інвестиції близько 6 млрд грн. щорічно.

Укренерго доклало зусиль до формування законодавства з питань функціонування ринку енергії, а також запровадило систему Market management system (MMS) для купівлі та продажу електроенергії який проходить на загальному українському ринку та на ринку допоміжних послуг.

У 2019 р. компанія була корпоративізована та перейшла до підпорядкування Міністерства фінансів України.

2. ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» можна віднести до підприємств з високим рівнем ресурсно-виробничого потенціалу проаналізувавши 2018 та 2019 роки. Він обумовлений високими значеннями таких показників: ресурсовіддача (2018р.-1.34, 2019 р.-1.28);

рентабельність основного капіталу (2018 р. – 54.24%, 2019 р. – 67.96%), матеріаловіддача (2018 р. – 15.55, 2019 р. – 15.62) та фондівіддача (2018 р. – 4.91, 2006 р. – 5.15). Високий рівень фінансово-економічного потенціалу за два попередніх роки обумовлений стабільним фінансовим станом, високим ступенем фінансової незалежності (2018 р. – 0.81, 2019 р. – 0.83), ефективним використанням активів (2018 р. – 0.42, 2019 р. – 0.44), а також часткою накопиченого капіталу (2018 р. – 0.41, 2019 р.-0.6).

3. Підприємство має низький рівень трудового потенціалу. Він обумовлений високою плінністю персоналу (2018 р. – 24.4%, 2019 р. – 29.1%), поступовим зниженням продуктивності праці, недостатньо ефективним використанням фонду оплати праці. На зниження продуктивності праці протягом двох досліджуваних років вплинули зменшення середньогодинного виробітку на одного робочого (за планом – 34.95 грн., фактично – 33.68грн.), втрати робочого часу на усіх робітників у 2019 р. – 640 годин. Дані обставини в цілому вказують на недосконалу якість організацію праці.

4. В цілому підприємство тяжіє до середнього рівня сукупного потенціалу. Оскільки кадрова складова має значний вплив на інші елементи потенціалу, то можна констатувати, що якщо не прийняти відповідних заходів щодо зміцнення трудового потенціалу, то в найближчі роки стан підприємства погіршиться.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПЦІЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВП "ДНШРОВСЬКА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНА СИСТЕМА "НЕК "УКРЕНЕРГО"

3.1. Удосконалення концепції розвитку кадрового потенціалу

Концепція удосконалення розвитку кадрового потенціалу надають основні правила побудови організації, яка покращує людей, процеси, продукти та прибуток.

Навчання робить людей більш компетентними - вони розвивають нові навички, знання та ставлення, існує більша чіткість норм і стандартів. Люди краще усвідомлюють навички, необхідні для виконання роботи, та очікування, які ставлять перед ними інші члени.

Люди стають більш відданими своїй роботі, тому що зараз спостерігається більша об'єктивність в управлінні винагородами. Система оцінки на основі даних знижує суб'єктивність до мінімуму. Люди оцінюються на основі їхніх результатів щодо узгоджених цілей та їх командного духу, ризику та творчих якостей. Вони стають більш ініціативними у своїй орієнтації.

Люди розвивають велику довіру та повагу один до одного. Вони стають більш відкритими у своїй поведінці. Таким чином, породжуються нові значення.

Існує велика співпраця та робота в команді, що створює ефект синергії.

Працівники мають більшу готовність прийняти зміни. Вони виявляються краще оснащеними можливостями вирішення проблем і це розвиває у працівників почуття досягнень і гордості за працю.

Підприємство, що аналізується, дотримується стратегії з управління персоналом, яка реалізується під керівництвом директора з управління персоналом. До функцій Дирекції з управління персоналом входять

організація праці, організаційний розвиток, управління винагородами, підбір, облік, навчання, адаптація та адміністрування персоналу.

У 2019 р. відбулися суттєві зміни в управлінні персоналом:

– зміни у грейдингової системи оплати праці, що призвело до змін у оплаті праці на основі роботи, що фактично виконується працівниками, а не на основі формальної назви посади, а саме: кількість грейдів збільшено з 12 до 13. Це дало змогу розташувати посади кваліфікованих працівників у двох грейдах і розширило діапазон оплати праці щодо цієї категорії персоналу; кількість сімей посад збільшено до 25. Це дало можливість зробити заробітну плату певних професій більш орієнтованою на ринок праці України;

– для покращення внутрішньої справедливості системи оплати праці, були внесені такі зміни: встановлено єдиний розмір ширини вилки для всіх грейдів, встановлено єдині розміри між двома найближчими грейдама та єдині розміри між двома найближчими рівнями по кожному грейду;

– змінено підходи щодо підвищення розрахункової заробітної плати працівників: підставою для підвищення є результати щорічної оцінки за компетенціями (до оновлення системи за суб'єктивною оцінкою керівника);

– розмір підвищення рівня заробітної плати працівника дорівнює: у випадку збільшення рівня грейда - розмір різниці між наступним та попереднім рівнем грейда; у випадку збереження рівня грейда - розмір індексації сім'ї посад; у випадку зменшення рівня грейда - розрахункова заробітна плата залишається без змін (до оновлення системи розмір підвищення встановлювався за суб'єктивною оцінкою керівника).

– система рекрутингу, що впроваджується з 2016 р., базується на проведенні відкритих конкурсів та єдиних принципів в підборі персоналу. Для пошуку кандидатів використовуються сучасні інструменти пошуку кандидатів, соціальні мережі, сайти з пошуку роботи, персональні галузеві контакти. За такою системою на умовах відкритого конкурсу було прийнято до апарату управління НЕК "Укренерго" у 2019 р. 31 керівник, 355 фахівців, 24 працівників технічного персоналу.

- вперше відбулося системне дослідження корпоративної культури. Було проведено декілька сесій в усіх регіональних осередках компанії із залученням регіонального керівництва та лідерів думок. На цих сесіях було сформовано 5 цінностей компанії та відкореговано поведінкові індикатори. Було проведено сесію разом із керівництвом компанії для презентації отриманого результату та виокремлення поведінкових індикаторів.

Було отримане системне бачення культурного коду НЕК "Укренерго", що виражено у системі корпоративних цінностей:

а) результативність - готовність працювати заради досягнення конкретного результату згідно з визначеними цілями компанії, функції, команди

б) відповідальність - розуміння власної відповідальності за рішення, професійний розвиток, своє життя та здоров'я і прийняття наслідків власних рішень

в) конструктивність - готовність взаємодіяти раціонально та доцільно, вирізняючи головне та другорядне, поважаючи час свій та інших

г) відкритість - готовність сприймати та використовувати нову інформацію та знання, підходи та рішення, підтримувати та надавати зворотний зв'язок

д) проактивність - здатність до самостійної діяльності, своєчасної та спрямованої на досягнення результату команди, функції та компанії

Впроваджено систему розвитку ключових компетенцій керівників та фахівців. Модель компетенцій НЕК "Укренерго" сформована з 17 компетенцій, об'єднаних у 4 основні кластери:

- досягнення результату
- взаємодія з людьми
- управління собою
- лідерство

Модель компетенцій на сьогодні є основою для прийняття працівника на роботу, його професійного розвитку та прийняття управлінських рішень в товаристві.

Кодекс корпоративної культури товариства необхідно спрямувати на виховання і підтримку корпоративної етики, ділових принципів та цінностей, норм поведінки працівників. Цей Кодекс регламентує діяльність працівників не тільки всередині товариства, але й поширюється на взаємодію з партнерами, клієнтами, споживачами та постачальниками. Наявність чітких корпоративних норм і їх дотримання допомагає персоналу орієнтуватися в складних ситуаціях. Також такі правила значно знижують ризик можливих порушень, допомагають формувати прихильність працівників товариства до політики підприємства.

Важливим питанням для НЕК "Укренерго" в контексті управління персоналом є забезпечення дотримання положень Кодексу корпоративної культури щодо заборони дискримінації, домагань або залякувань на основі особистих або політичних переконань, статі, віку, віросповідання, інвалідності, сімейного стану, соціально-економічного статусу. Будь-які протиправні дії, що призводять до порушення спокою у робочому середовищі, суворо заборонені.

Для підвищення залученості та лояльності працівників НЕК "Укренерго" необхідно застосовувати ряд фінансових заходів, таких як преміювання за результатами досягнення КПЕ, поступове наближення рівня заробітних плат до рівня ринку. Впродовж 2019 р. спостерігалось поступове зростання середньомісячної заробітної плати, із поступовою оптимізацією чисельності працівників товариства.

Для мотивації працівників необхідно більше застосовувати також нематеріальні засоби, як, наприклад, забезпечення доступу до програм медичного страхування, якими може скористатись кожен працівник.

В Товаристві створено однакові умови для забезпечення реалізації права на працю для чоловіків та жінок. Серед працюючих 72% - чоловіки,

28% - жінки. Серед топ-менеджменту компанії 8% - жінки та 92% - чоловіки. Загальний показник гендерного розподілу залишається стабільним, починаючи з 2014 р., із незначним коливанням в межах одного відсотка.

Підвищення рівня кваліфікації працівників НПК Укренерго має відбуватись через їх залучення до внутрішньої та зовнішньої навчання, через участь у вітчизняних та іноземних науково-виробничих конференціях та семінарах, а також через забезпечення персоналу провідною професійною літературою та доступу їх до відповідних електронних ресурсів.

Для реалізації кадрової стратегії пропонується створити передумови до формування нового типу організаційної культури - культури, орієнтованої на людину. У рамках даного типу організаційної культури людина є ключовою цінністю для організації, що працює для того, щоб служити інтересам людей. Основними структурними елементами моделі є: демократичні форми організації підприємства і керування (принципи організації і принципи керівництва), підтримка ініціативності, та спростування системи роботи «на показники», цілеспрямований розвиток персоналу і підвищення кваліфікації працівників, відкритість комунікацій, нові форми організації й оплати праці (понадтарифну оплату, систему оплати з використанням різних коефіцієнтів трудової участі).

Для забезпечення психологічної готовності до втілення нового типу організаційної культури необхідно проводити кореляційну роботу з окремими працівниками за допомогою консультантів психологів.

Ефективне консультування працівників допомагає ефективно вирішувати проблеми. Це також допомагає підвищити рівень продуктивності та призводить до кращих оперативних результатів з робочою групою. Сприяє зменшенню прогулів на робочому місці. Крім того, правильне консультування призводить до отримання іншої точки зору. Це допомагає працівникам по-іншому бачити свою проблему, що зрештою допомагає їм краще зрозуміти речі та швидко вирішити проблеми. Крім цього, консультування також допомагає кращому прийняттю рішень працівниками,

зменшує виснаження та покращує залучення та досвід співробітників. Але, ключове, що слід пам'ятати тут – ці атрибути можна досягти лише за допомогою належного консультування працівників. Керівники повинні вміти робити консультування добре і правильно.

Ми рекомендуємо підприємству як правильно проводити консультування працівників на робочому місці. Це п'ять кроків для належного консультування працівників на робочому місці.

1. Вирішення питань Першим кроком тут є прийняття проблеми, а потім її вирішення. Необхідно сісти зі працівниками та обговорити речі. Тут можна встановити день і час заздалегідь, щоб людина могла підготуватися. Якщо вони відчують, що їм потрібна людина, яка їх підтримує, вони можуть також взяти їх із собою. На цій зустрічі важливо бути спершу слухати, а потім обговорювати. Керівнику необхідно бути доброзичливими та доступними в цьому аспекті. Іноді розмови про проблеми та їх подолання допомагають співробітникам також відкритися.

2. Тип консультування Тут також слід зазначити тип консультування. Існує три типи консультування. Це директивне, недирективне та спільне консультування. Після першого засідання слухань працівників необхідно прийняти рішення щодо одного з них.

У директивному консультуванні значущу роль тут відіграє призначений радник. Він / вона бере активну участь у процесі з керівництвом та планами дій.

У недирективних випадках спостерігається значна відсутність консультанта з цього питання. Тут працівникам дозволяється самостійно вирішувати свої проблеми.

Інтерактивне консультування - це поєднання двох інших. Цей тип допомагає консультанту та співробітнику функціонувати разом та вирішувати справи.

3. Зворотній зв'язок Після проходження вищевказаних кроків настає черга зворотного зв'язку. Призначений консультант повинен дати

ефективний відгук про те, як співробітники можуть подолати свої проблеми. Перелічити, що вони роблять добре і де вони відстають.

5. Подальші дії. Після зворотного зв'язку настає черга стежити за планом та його результатами. Необхідно переконатися, що вони дотримуються прийнятих коригувальних заходів у процесі консультування. Також має бути присутній наступний сеанс, щоб побачити, як працює працівник.

Особливістю втілення нового типу організаційної культури, що розширює проблемну зону його проведення, є також і те, що він починається зверху, на рівні першої особи, а основна частина його практичної реалізації відбувається на середньому і низовому рівнях. Найчастіше існує розрив в освітньому рівні керівників вищої й середньої ланок. Перші, що є ініціаторами змін, добре володіють теоретичними принципами втілення нового типу організаційної культури, на середньому і нижньому рівнях існує незрозуміння як суті методології втілення нового типу організаційної культури, так і механізму зміни організаційної культури.

Як показує практика, зміни проводяться легше, якщо розробляються і впроваджуються програми підвищення кваліфікації співробітників. Після навчання, втілення нового типу організаційної культури відбувається з ініціативи знизу, а не зверху, завдяки чому знімаються внутрішні протиріччя в колективі.

3.2 Удосконалення та методи управління плинністю персоналу на підприємстві

Оскільки в силу корпоративних факторів відокремлене підприємство ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» не може дозволити собі побудову повноцінної служби управління персоналом, то доцільно впровадження посади менеджера з персоналу, який би підкорявся

директору. Перевагою такого варіанту підпорядкування є близькість до вищої сфери керівництва підприємства, а також те, що в ньому виключена небезпека множинної підпорядкованості суперечливим вказівкам.

Введення посади менеджера з персоналу через впровадження кадрової політики дозволить скоротити втрати від плинності кадрів, підвищити мотивацію працівників, підняти продуктивність праці тощо. На практиці керування рівнем плинності персоналу виражається в проведенні заходів, спрямованих на її зниження.

Для того, щоб знизити плинність, необхідно усунути причини, що приводять до її росту чи сприяють збереженню на високому рівні. Тому наступною задачею повинна стати розробка комплексу управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію рівня плинності, тобто приведення до рівня нижче критичного значення.

У ході анонімного анкетування, що проводилося протягом 2018 та 2019 року, робітникам, що звільнялися за власним бажанням, задавалося тільки одне питання: „З якої причини ви бажаєте переїменити роботу?”.

Були передбачені шість варіантів відповідей:

- низька зарплата;
- відсутність перспектив росту;
- фізичне перевантаження;
- відсутність соціального захисту;
- фактична відсутність відпустки;
- інше.

Всього було опитано 27 чоловік. Результати опитування наведені на рис.3.1.

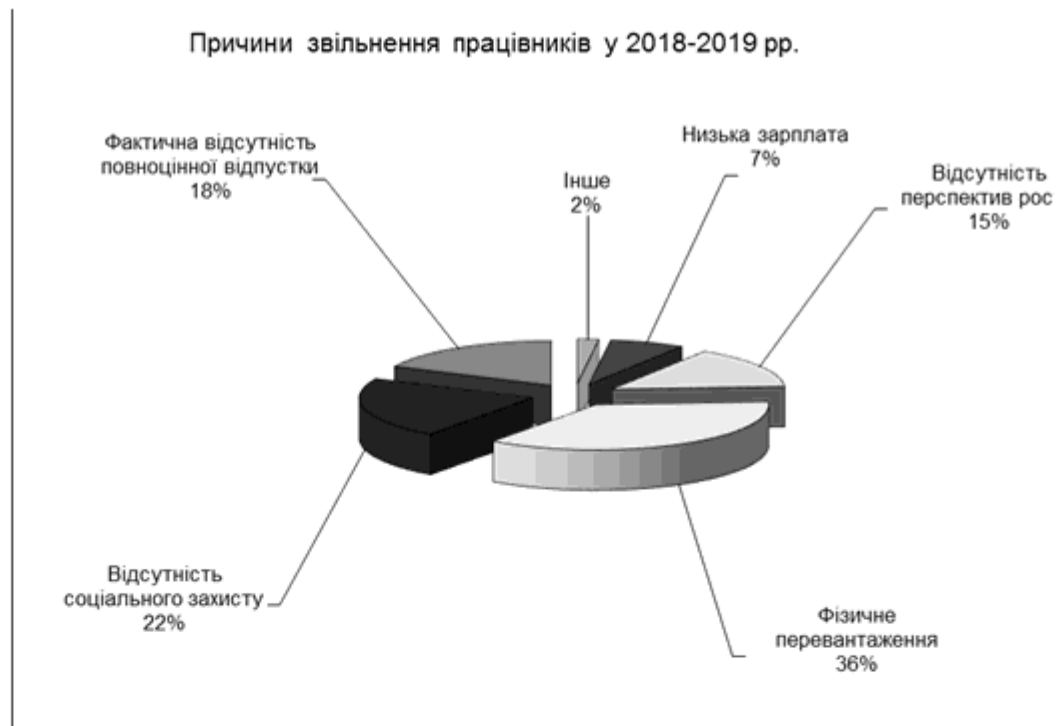


Рис.3.1. Причини звільнення працівників у 2018-2019 рр.

Як видно з рис. 3.1, основних причин плинності три — фізичне перевантаження, відсутність соціального захисту, фактична відсутність повноцінної відпустки. Спробуємо розібратися що тут мається на увазі. Підприємству не вистачає виробничого персоналу. Почасти це політика керівництва — меншими зусиллями зробити той самий обсяг робіт. Під „фізичне перевантаженням” розуміється частий надурочний час роботи, виходи на роботу у святкові та вихідні дні, надмірне навантаження робітника своїми та чужими обов’язками. Наприклад, у бригаді з 8 чоловік 2 звільнилися, але останні шість продовжують виконувати свою та їхню роботу, оскільки обсяг підряду не змінився. На зарплаті це відбивається дуже незначно. Природно, ці обставини викликають незадоволеність працівників.

У тарифну відпустку керівництво відпускає дуже неохоче, за тієї ж причини бракування працівників. Максимальна тривалість безперервної відпустки для робочих — 12 днів (хоча згідно з законодавством ця цифра не може бути менше 24 днів), відпускні нараховуються за офіційною ставкою. ВВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» 30%

персоналу мають „невідгуляні” відпустки по 35, 50 та майже 120 днів (у головного інженера). Керівництво пояснює таку ситуацію тим, що за умов плинності на підприємстві мало робітників, що мають стаж більше року, тому і відпустка їм надається не раніш, ніж через півроку.

Очевидно, що для управління рівнем плинності необхідний цілий ряд перетворень. По перше, треба усунути таку практику, коли один робітник працює за двох або трьох. Необхідно впровадження чіткого нормування праці та робочого часу. Далі необхідно проаналізувати існуючу систему оплати праці і стимулювання, соціального забезпечення співробітників. Причому останнє має особливе значення. Якщо заробітна плата по своїй суті скрізь однакова (тут необхідно дивитися правді в очі: практично на всіх малих підприємствах існує „зарплата в конверті”), то системи соціального забезпечення, так називаний "соціальний пакет", значно відрізняються по своєму змісті і надають організації унікальну можливість виділитися на тлі конкурентів. Причому на відміну від заробітної плати самий удалий варіант "соціального пакета" не завжди і не обов'язково є самим витратної.

На наступному етапі виявляються підрозділи і колективи, на плинність у яких не зробили належного впливу проведені заходи. Кожен такий колектив повинний бути вивчений; повинні бути проаналізовані психологічний клімат у цьому колективі, взаємини між співробітниками, розподіл посадових обов'язків.

Важливо відзначити, що досягнення позитивних результатів у ході проведення комплексу таких заходів зовсім не є підставою для того, щоб забути про плинність і зосередитися на інших проблемах. Спостереження за рівнем плинності варто проводити на постійній основі, періодично повертаючи до тих чи інших елементів заходів щодо керування плинністю персоналу.

За статистикою ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» , найбільший відсоток відходу відбувається в перші три місяці роботи співробітника, тому що ніхто не вводить його в посаду, не адаптує до

нової роботи, до нової культури підприємства. Саме в перші три місяці в співробітника або з'являється лояльність до компанії, або вона вже не з'являється ніколи. Тому необхідне впровадження програми адаптації персоналу та уведення в посаду. Особливо треба загострити увагу на адаптації менеджерів середньої ланки і рідких фахівців високої кваліфікації. Про це — мова нижче.

Пропонується для покращення якості кадрового забезпечення складу ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» розпочати формування кадрового резерву, цілеспрямованої роботи з ним та висунання на заміщення вакантних посад керівників підрозділів тих працівників, які пройшли „школу резерву керівних кадрів”. З метою організації такого резерву необхідно підготувати і ввести в документообіг кадрового менеджера наступні документи.

Кадровому менеджеру необхідно скласти також списки резерву кадрів на просування. Ці списки підлягають затвердженню та узгодженню з вищим керівництвом.

Робота, що проводиться з особами, зарахованими до резерву кадрів, має сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на майбутній посаді.

Як вже йшлося, організаційно-методичне керівництво формуванням резерву кадрів і контроль за виконанням особистих річних планів його підготовки здійснює менеджер по кадрах, який систематично аналізує та узагальнює практику формування резерву кадрів і роботи з ним, вносить керівництву пропозиції щодо її вдосконалення.

Якщо посада, на яку до резерву кадрів зараховано працівника, стає вакантною, то цей працівник має право на її заміщення за результатами конкурсу. Просування по службі зарахованого до кадрового резерву працівника, або такого, який пройшов вже стажування, може здійснюватися за рішенням керівника підприємства поза конкурсним відбором. Усі наведені вище документи з обліку особового складу вводяться у пам'ять

персонального комп'ютера і використовуються для полегшення оперативного контролю за переміщенням працівників.

У ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» доцільно впровадити процес адаптації, який можна розділити на декілька етапів:

1) Оцінка рівня співробітника (необхідна для розробки найбільш ефективної програми адаптації);

2) Орієнтація - практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, що до нього пред'являються з боку підприємства. Звичайно обов'язки між ними розподіляються в такий спосіб (табл.3.1).

3) Діюча адаптація. Новачку дається можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи на собі й апробуючи отримані знання про організацію - виявляється максимальна підтримка новому співробітнику, регулярно разом з ним проводиться оцінка ефективності діяльності й особливостей взаємодії з колегами.

4). Функціонування. Характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

Таблиця 3.1

Розподіл обов'язків з адаптації персоналу

Функції і заходи по орієнтації	Обов'язки	
	безпосереднього керівника	менеджера з персоналу
Складання програми орієнтації	Виконує	Асистує
Ознайомлення новачків з фірмою і її історією, кадровою політикою, умовами праці і правилами		Виконує
Пояснення задач і вимог до роботи	Виконує	
Уведення працівника в робочу групу	Виконує	
Заохочення допомоги новачкам з боку досвідчених працівників	Виконує	

Отже, наведена система заходів боротьби з плинністю персоналу покликана підвищити мотивацію робітників, коефіцієнт стабільності кадрів, що в результаті дасть зростання продуктивності праці та віддачі від працівників. Від цього виграють усі.

Для оцінки результатів діяльності і підвищення обґрунтованості оплати праці фахівців і менеджерів усіх рівнів підприємства пропонується використовувати функціонально-вартісної підхід. В основі цього методу лежить оцінка індивідуальних якостей фахівців і визначення вартості різних функцій, виконуваних фахівцями з урахуванням якості їхнього виконання й отриманих фірмою результатів.

Оскільки для ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укрсперго» поняття вартості виконуваних функцій нерозривно зв'язано з посадовою інструкцією і посадовим окладом, то як найпростішу методику розрахунку можна запропонувати ранжирування усіх виконуваних функцій по ступені їхньої важливості чи складності. Таке ранжирування може вироблятися керівництвом підприємства (менеджером), або групою експертів чи навіть самими виконавцями. Потім кожній функції привласнюються визначені вагові коефіцієнти з розрахунку, щоб їхня сума дорівнювала ста відсоткам (балам). Оскільки ці сто відсотків (балів) відповідають посадовому окладу, то, провівши нескладні обчислення, можна визначити відносну вартість кожної зазначеної в посадовій інструкції функції.

Формалізований підхід до оцінки кожної функціональної процедури часто дозволяє виявити недосконалість посадових інструкцій, оскільки багато виконуваних на практиці у ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укрсперго» види робіт або не враховуються взагалі, або присутні роботи, що не відповідають даної посади. Виявляється також дублювання функцій у різних посадових інструкціях. Тому на підприємстві доцільно розробити функціональний перелік і виконати аналіз робочих функцій усіх структурних підрозділів. Це дозволить керівництву підприємства оцінити діяльність кожного

структурного підрозділу, одночасно проаналізувавши діяльність всієї організації в цілому, усунути дублювання функцій, виявити найбільш важливі і визначальні функції.

На основі проведеного аналізу можна не тільки удоскопалити організаційну структуру підприємства, скоротивши непотрібні (дублюючі) структурні підрозділи або посади, знизити частку другорядних, що не впливають на кінцевий результат підприємства, робіт, але і, проранжирувавши і установивши пріоритети цих функцій, зіставити структуру фонду оплати праці підприємства з функціями структурних підрозділів. А оскільки загальна сума балів буде відповідати фонду оплати праці підприємства, той його розподіл між підрозділами не складе великої праці. Подібним же чином можна визначити вартість усіх робіт у кожному підрозділі і правильно й об'єктивно здійснити розподіл винагороди серед співробітників, що буде сприяти підвищенню обґрунтованості оплати праці фахівців і менеджерів усіх рівнів.

Для оцінки індивідуальних якостей фахівців і їхнього внеску в кінцевий результат діяльності підприємства необхідно розробити спеціальну атестаційну таблицю, що повинна відбивати специфіку роботи фахівців конкретного підрозділу. Розробка такої таблиці вимагає рішення наступних задач:

- для кожного структурного підрозділу необхідно розробити словник ділових характеристик;
- розробити критерії оцінок (типи вимог) до ділових характеристик;
- визначити значимість кожного критерію (привласнити ваговий коефіцієнт);
- кожному критерію зіставити ознаки оцінок вимог з визначеним ваговим коефіцієнтом.

Представимо формалізоване рішення запропонованої задачі.

Модель буде містити наступні параметри:

X_i — якість i -го фахівця, $i = 1, 2, \dots, I$, де I — кількість фахівців у структурному підрозділі (підприємстві);

Y_j — обрані критерії, $j = 1, 2, \dots, J$, де J — кількість критеріїв;

Y_{jp} — ознаки критеріїв, $j = 1, 2, \dots, J$ — відповідає номеру критерію, $p = 1, 2, \dots, d(m)$ — кількість ознак у даного критерію;

Y_{jpq} — рівні оцінок ознак, $q = 1, 2, \dots, Q$, де Q — кількість рівнів оцінок;

R_j, r_p — вагові коефіцієнти.

Модель дозволяє знайти $F(X^i)$ — ненегативне число, що буде тим більше, чим краще якість X_i фахівця і його внесок у кінцевий результат діяльності підприємства (підрозділу).

Складовими X_i є обрані критерії (вимоги) Y_j , що і визначають індивідуальні якості фахівця. Як критерії можуть виступати: знання і досвід, здатність прийняття рішень, відповідальність, ретельність, інформаційні зв'язки і контакти, персональний внесок і ін. Кожному з критеріїв приписується ваговий коефіцієнт R_j , що визначається або індивідуально керівником, або експертним шляхом. Для більш точного визначення індивідуальних якостей фахівця й об'єктивної його оцінки кожний зі складових критеріїв підрозділяється на кілька ознак Y_{jp} , для яких також установлюються вагові коефіцієнти r_p , і розробляється шкала оцінки (рівні).

Модель зручно представити графічно у виді дерева якості фахівця (рис.3.2—3.3). Для цього необхідно:

- побудова дерев якості фахівців із всіх обраних критеріїв;
- узгодження з експертами (або індивідуально) характеру зв'язків між елементами і визначення вагових коефіцієнтів по усіх вузлах дерев;
- розробку шкал (рівнів) для оцінки ознак (Y_{jpq}), що можуть бути як безупинними, так і дискретними і мати значення від нуля до максимально визначеної величини.

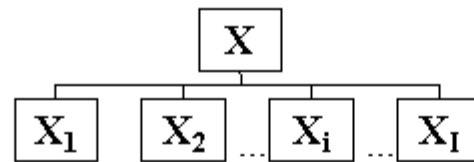


Рис.3.2. Модель якості (X) фахівців

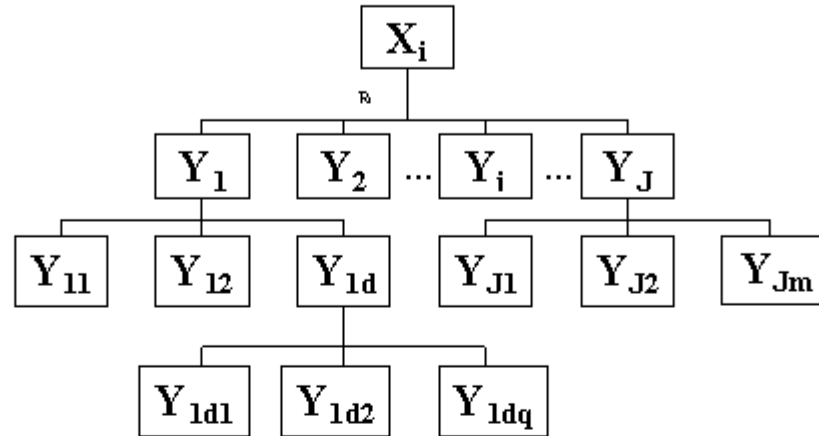


Рис.3.3. Побудова дерева якості фахівця

X_i — якість i -го фахівця, $i = 1, 2, \dots, I$, де I — кількість фахівців;

Y_j — обрані критерії, $j = 1, 2, \dots, J$, де J — кількість критеріїв;

Y_{jp} — ознаки критеріїв, $j = 1, 2, \dots, J$, де J — кількість критеріїв,

$p=1, 2, \dots, d(m)$ — кількість ознак у даного критерію;

Y_{jpq} — рівні оцінок ознак, $q = 1, 2, \dots, Q$, де Q — кількість рівнів оцінок;

R_j, r_p — вагарні коефіцієнти.

У результаті рішення по даній моделі визначається сума балів конкретного співробітника аналізованого структурного підрозділу, що відповідає сумі балів, визначених рівнем оцінок ознак, узятих з оцінної шкали. Причому ця величина буде прагнути (обмежена зверху) до загальної суми балів, що може набрати „ідеальний” співробітник. Для зручності розрахунків ця величина визначається в 1000 балів [49, с.398–399]:

$$F(X_i) = \sum_j \sum_p \sum_q Y_{jpq} \leq 1000, \forall i \quad (3.1)$$

Для оцінки діяльності співробітників конкретного структурного підрозділу модель можна представити у виді таблиці (табл.Л.1, див. додаток

Л), у якій відображаються ті критерії, по яких керівництво хотіло б їхній оцінити з погляду якості виконання цих робіт і з урахуванням внеску співробітника в кінцевий результат діяльності підрозділу (підприємства). Таблиця будується на основі тих даних, що були визначені раніше при розробці функціонально-вартісної таблиці усіх видів робіт підрозділу (підприємства) у балах.

На прикладі підприємства ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» покажемо роботу даної моделі. Припустимо, що головному інженеру потрібно оцінити роботу своїх співробітників — електромонтерів з ремонту. Для цього необхідно розробити атестаційну таблицю, що складається з чотирьох критеріїв. Кожен критерій представлений визначеним набором ознак, що оцінюються дискретною шкалою, що містить п'ять рівнів (від 1 — „практична відсутність” до 5 — „бездоганно”). Чим більше вводиться ознак, що характеризують кожен критерій, і чим більше рівнів має оцінна шкала, тим вище адекватність моделі і тем точніше можна оцінити діяльність співробітника. Вагові коефіцієнти критеріїв R_j встановлюються так, щоб загальна сума усіх ваг була дорівнює 100% і 1000 балам:

$$\sum_j R_j = 1000 \text{ балів}, \sum_j R_j = 100\%, \quad (3.2)$$

Вагові коефіцієнти ознак r_p визначаються:

$$\sum_p r_p = R_j \text{ у балах і } \sum_p r_p = 100\% \quad (3.3)$$

По таблиці визначається кількість балів, що може набрати кожен співробітник, і загальна сума балів співробітників усього підрозділу. Розділивши ФОП виділюваного підрозділу на загальну суму балів, одержимо ціну (вартість) одного бала. Звідси легко можна знайти оплату кожного співробітника, перемноживши ціну бала на набрану кількість балів у кожного співробітника.

Отже, щоб підрахувати розмір заробітної плати для кожного співробітника, необхідно:

- знати загальний розмір фонду оплати праці на даний місяць;
- скласти атестаційну таблицю для всіх співробітників, до яких відноситься даний фонд оплати праці;
- за даними атестаційної таблиці підрахувати суму балів для кожного співробітника;
- знайти загальну суму балів усіх, прийнятих в атестації, співробітників;
- виділений фонд оплати праці розділити на загальну кількість балів (визначити ціну бала);
- отриману ціну бала помножити на кількість набраних балів кожного співробітника (вийде сума зарплати даного співробітника в розрахунковий місяць).

Такий підхід ставить оплату праці фахівця в пряму відповідність з його індивідуальними якостями і тим внеском, що він вносить у результат діяльності (підрозділу) підприємства. Конкретний розмір заробітку співробітника буде залежати від двох факторів:

- значення функціонала $F(X_i)$, тобто кількості набраних фахівцем балів у даному періоді (при цьому при однаковій частці фонду оплати праці в різних періодах зарплата буде безпосередньо залежати від цієї величини);
- кількості засобів зароблених фірмою і виділених даному структурному підрозділу на оплату праці, (при однаковій бальній оцінці в різних періодах ціна бала може бути різної).

Перший фактор безпосередньо залежить від індивідуальних якостей співробітника і тому стимулює його професійний ріст, сприяє плануванню кар'єри. Другий — погоджує конкретну результативність кожного працівника з результативністю фірми, що сприяє підвищенню в співробітників відповідальності, самовіддачі, відданості фірмі, виробляє командний дух, що в цілому сприяє підвищенню внутрішньої, корпоративної культури фірми.

Використовувати дану методику можна для різних цілей. Наприклад, для визначення деякої нижньої межі (у балах) при визначенні посадового

окладу співробітника визначеної категорії при прийомі на роботу під час іспитового терміну, оскільки оцінити співробітника в момент прийому на роботу з усіх параметрів дуже складно.

Для ротації кадрів — недобір визначеної кількості балів, необхідної для відповідності даної посади, може послужити підставою для переведення співробітника на іншу (менш оплачувану) посаду чи послужити приводом для його звільнення. І навпаки, можливість підвищення посадового окладу чи переміщення по службовим сходам.

Для планування кар'єри — кожної категорії службовців можна розробляти свою атестаційну таблицю, що враховує специфіку їхньої діяльності (зміст α -праці і β -праці), можливості просування по службовим сходам. Впровадження даної методики на ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» є сильним мотивуючим фактором, оскільки вона дозволить кожному співробітнику визначити свої можливості, виявити вимоги, пропоновані з боку керівництва і сконцентруватися на їхньому досягненні.

Оцінка результатів діяльності персоналу підприємства виконує три важливі функції управління:

- інформаційну — інформує співробітників про відносний рівень виконання ними роботи і дозволяє їм орієнтуватися в удосконалюванні своєї діяльності;

- мотиваційну — мотивують співробітників на більш якісну і продуктивну роботу, оскільки вони бачать пряму залежність свого службового (матеріального) росту від ступеня ефективності своєї праці;

- адміністративну — заснована на попередніх двох функціях оцінки трудової діяльності співробітника, дозволяє приймати рішення про підвищення (зниження) переміщення, звільнення і т.п.

Інформація, що веде до ухвалення адміністративного рішення, як правило, мотивує співробітника до якісного виконання своєї роботи.

Отже, запропонована методика розробки атестаційної таблиці може дозволити на базі регулярної атестації персоналу не тільки підвищити мотивацію персоналу підприємства ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго», визначати їхню заробітну плату, але і наочно планувати кар'єру співробітників.

Ці та інші запропоновані заходи дозволять удосконалити кадрову політику, головною метою якої повинно стати:

- зниження плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці;
- збільшення питомої ваги робочих у загальній чисельності працівників;
- збільшення до нормативних значень робочого часу.

Економічний ефект від зазначених заходів визначається скороченням витрат, пов'язаних з:

- плинністю кадрів;
- браку, що виробленої прийнятими новачками та стажерами;
- рекламациями від замовників щодо неякісних виробів, вироблених недосвідченими фахівцями;
- низькою продуктивністю праці персоналу;
- зменшенням питомої ваги робочих у загальній чисельності працівників;
- недопрацьованим порівняно з планом часом.

Умовно слід прийняти, що стовідсотково неможливо досягнути проведених теоретичних розрахунків, тому покладемо, що у комплексі буде досягнуто 75% від запланованих заходів [56,с.515].

Коротко визначимо основні розрахунки. За 2019 рік втрати, зумовлені зниженням продуктивності праці звільненихся робітників, дорівнюють 7830 грн. За 2019 рік річний виробіток знов прийнятих працівників (див.табл.2.3) склав $17 \times 266 = 4522$ грн., і, якщо втрати від браку та рекламаций з-за новачків та недосвідчених фахівців прийняти на рівні 30% [56,с.411], то

ці збитки становлять $4522 \times 30\% = 1356$ грн. За 2019 рік річний виробіток одного робочого знизився на 3890 грн. у порівнянні з плановим (див.табл.2.6), тобто втрати від зниження продуктивності праці склали $40 \times 3.89 = 155.6$ тис.грн. За 2019 рік питома вага робочих у загальній чисельності ПВП склала 98.81% від планової (див.табл.2.6), тобто втрати від зниження чисельності робочих на 4 чоловіка порівняно з планом склали $4 \times 69.07 = 276.28$ тис.грн. Сумарні теоретичні втрати складають, таким чином: $7.83 + 1.356 + 155.6 + 276.28 = 441.1$ тис.грн. Якщо заходи кадрової політики у цілому забезпечать 75%-й ефект, то їх впровадження дозволить зекономити $441.1 \times 0.75 \approx 331$ тис.грн. за рік. Отже, як було доведено вище, реальний економічний ефект від управління трудовим потенціалом дорівнює майже 330 тис.грн. на рік.

3.3. Використання стратегічного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства

Стратегічне управління - це сума рішень та заходів, які визначають і визначають довгострокові результати діяльності організації. Беручи до уваги вищезазначене визначення стратегічного управління, можна сказати, що стратегічне управління людськими ресурсами – це прогнозування, розуміння, зміна, вдосконалення та керування поведінкою людини в організації відповідно до стратегічних планів, вироблених вищим керівництвом. Усі кадрові плани повинні бути складені таким чином, щоб організація могла безперешкодно впоратися з політикою та практикою управління.

Стратегії людських ресурсів можуть виникати із зовнішніх причин, таких як труднощі для досягнення певних майбутніх планів чи потреб. З іншого боку, вони можуть походити від сучасних викликів, з якими стикається організація. Стратегія управління персоналом може бути оголошена вищим керівництвом офіційно як частина стратегічних планів

організації, і вона часто детально формується відділом кадрів. Це по-різному для кожної компанії, оскільки культура та середовище фірм відрізняються одна від одної.

Управління кризовими ситуаціями - це сукупність зусиль, спрямованих на підготовку зацікавлених сторін до визначення, реагування та порятунку від кризових інцидентів. Подібним чином стратегічні процеси відділу кадрів будуть розроблятися спільно з іншими підрозділами відповідно до організаційних цілей, цінностей, основних можливостей та місії компанії для досягнення зусиль щодо врегулювання криз. Оскільки розуміння стратегічного антикризового управління з'явилося нещодавно в літературі з управління людськими ресурсами (HRM), основна увага зосереджувалась на адміністративних позиціях органів управління персоналом.

HRD не ігнорує переваги організації: вона враховує репутацію компанії та сприяє покращенню її конкурентних переваг на ринку. Кризисна ситуація вимагає антикризового управління - процесу, який веде до швидкої та гнучкої організаційної адаптації до швидкозмінних умов надзвичайного періоду. Організації можуть легше боротися з будь-якою кризою, якщо вони застосовуватимуть активну поведінку замість реактивної. Управління людськими ресурсами стає важливим з точки зору процесу прийняття рішень, як уже згадувалося раніше, оскільки воно враховує не лише інтереси організації, але й інтереси її працівників. У той же час кризові ситуації спонукають співробітників до кращих результатів, до більш відданої організації.

За сучасних підходів кадровий персонал повинен мати план комунікації з кризовими ситуаціями, що описує спосіб спілкування із працівниками, клієнтами, ЗМІ та іншими сторонами. Людські ресурси повинні взаємодіяти із середовищем організації та мати належним чином розташоване джерело системи зв'язку та план.

Рекомендовані канали комунікації з кризовими ситуаціями можуть включати: внутрішня електронна адреса компанії, що оновлюється

електронною поштою, веб-довідка про людські ресурси або продаж квитків, щоденні дошки оголошень та веб-сайт (із членством та форумом) для управління та соціальних мереж.

Дійсно, соціальні медіа можуть використовуватися для поширення дезінформації, і це може надати кризі іншого виміру. Але соціальні мережі використовуються в кризовий час для спілкування, і їх немає можливості зупинити. Twitter і Facebook можуть бути використані як канал зв'язку для управління кризою, коли плітки чи чутки та деякі інші думки починають публічно надсилати повідомлення працівникам чи іншим зацікавленим сторонам.

Лідери відіграють помітну роль в управлінні каналами спілкування для обробки пліток через соціальні мережі. У катастрофічних ситуаціях, оточених плітками, настане втрата лідерства та віри. У традиційній практиці менеджери, які також переживають стрес і не можуть контролювати свою логіку та почуття, часто схильні звинувачувати одне одного або суб'єкти, які не підвладні їх контролю. Однак сучасні підходи це відкидають.

У міру зміни бізнес-середовища важливо, щоб лідери вдосконалювали свої навички, що допоможе їм ефективно реагувати на кризу. Антикризіві менеджери повинні починати свої зусилля з використання спілкування для вирішення фізичних та психологічних проблем працівників. Однак найчастіше це ігнорується вищим керівництвом, яке їм байдуже до психологічних проблем своїх працівників. Тим не менше, наставництво є ефективним інструментом, який слід застосовувати у HRD.

Навантаження всіх в системі може зростати автоматично. Хоча керівник несе відповідальність за запобігання цьому, іноді уникнути цього не представляється можливим.

Багато співробітників можуть очікувати підвищення чи нових посад в організації. Раптова криза скасує всі ці можливості: це, безумовно, психологічно зіпсує людей. Хоча класичне розуміння з цим нічого не робить

– сучасні методи пропонують альтернативні місця роботи, неповний робочий день або нові робочі години.

Стратегічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

При формуванні стратегії управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації необхідно враховувати прийняту загальну стратегію діяльності організації, що передбачає:

– визначення цілей управління розвитком кадрового потенціалу. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління розвитком кадрового потенціалу повинні бути враховані як – економічні аспекти (прийнята стратегія управління розвитком кадрового потенціалу), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);

– формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів досліджуваної організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з працівниками.

Розроблення стратегії управління розвитком кадрового потенціалу, яка ґрунтується на стратегії динамічного зростання, передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Розробка стратегії управління розвитком кадрового потенціалу

Безпосередні обов'язки щодо розроблення стратегії управління розвитком кадрового потенціалу покладаються на вищий та виконавчо-розпорядчий органи управління організацією.

Ми вважаємо, що стратегія управління розвитком кадрового потенціалу повинна враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування. Фінансові обмеження зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу. Оскільки ці кошти можуть спрямовуватися на різні цілі (підвищення заробітної плати всіх працівників чи окремих категорій, розширення штатів при збереженні наявного рівня оплати праці, купівля засобів оргтехніки тощо), Відтак, фінансові обмеження суттєво впливають на стратегію управління розвитком кадрового потенціалу. Матеріальні обмеження стосуються наявної інфраструктури організації (приміщень, обладнання, засобів праці та ін.).

Соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні і в регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілкових організацій до працедавців тощо.

Процес розвитку кадрового потенціалу досліджуваної організації повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких

спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності організації, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. В основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку організації; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками організації; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей організації.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність упровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожною сучасною організацією.

Ми вважаємо, що лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу організації, гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників.

Вищезазначене, підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового потенціалу. Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування організації, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою.

Таким чином, ми пропонуємо ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК «Укренерго» розробити механізм розвитку конкурентоспроможності, що забезпечуватиме перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний, за допомогою сукупності системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти відповідного рівня конкурентоспроможності персоналу й досліджуваної організації. Запропонований механізм дає змогу керівникові вибрати напрями розвитку конкурентоспроможності персоналу для подальшого ефективного функціонування досліджуваної організації. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу включає цільову підсистему, що охоплює завдання стратегічного розвитку досліджуваної організації та індивідуального розвитку працівника; підсистему формування стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, що обґрунтовує вибір методів та стратегій для кожної професійно-соціальної групи та створює портфель конкурентних стратегій персоналу досліджуваної організації.; підсистему реалізації стратегії, що забезпечує зміни організаційної структури досліджуваної організації у відповідності зі змінами персоналу.

Ми вважаємо, що розроблення стратегії розвитку кадрового потенціалу розпочинається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку досліджуваної організації., з фактичним станом людських ресурсів. Процес формування стратегії розвитку кадрового потенціалу в ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК «Укренерго» представлено на рисунку 3.5.

Однією із завдань розвитку кадрового потенціалу ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК «Укренерго» має стати організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації персоналу, вдосконалення системи планування кадрів. Тому, доцільно щоб досліджувана організація працювала у напрямку розвитку якостей своїх працівників.



Рис. 3.5. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу в ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК «Укренерго»

В цьому контексті, ми пропонуємо заходи щодо розвитку якостей кадрового потенціалу ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК «Укренерго» (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

Заходи щодо розвитку якостей кадрового потенціалу ВП Дніпровська електроенергетична система ПрАТ НЕК «Укренерго»

Назва заходу	Термін виконання	
Проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Відділ кадрів, керівництво
Проведення семінарів – тренінгів з питань розвитку колективу	1 раз в місяць	Відділ кадрів, керівництво
Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та впровадження програм підготовки спеціалістів керівних структур	червень– липень 2020 року	Відділ кадрів, керівник організації

Ми вважаємо, що на підприємстві доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як керівника так і спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації.

В досліджуваній організації важливе значення має удосконалення системи мотивації персоналу до підвищення кваліфікації як важливої складової формування стратегії розвитку кадрового потенціалу, яка повинна охоплювати комплекс заходів морального і матеріального стимулювання. Для морального стимулювання працівників у підвищення кваліфікації може бути застосовано комплекс заходів, який передбачає: усну та письмову подяку, присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник, почесний (заслужений) наставник, занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани, інші засоби. Засобами матеріального стимулювання працівників досліджуваної організації у зв'язку з підвищенням професійних знань і навичок можуть бути: підвищення індивідуальних розмірів премій у межах діючих положень загального преміювання.

Таким чином, формування стратегії розвитку кадрового потенціалу організації як основи для підвищення рівня конкурентоспроможності працівників та систематична її реалізація дозволять досліджуваній організації підвищити ефективність використання свого кадрового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації.

Висновки до розділу 3

На основі проведеної роботи щодо пропозицій з підвищення потенціалу ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» можна зробити такі висновки:

1. Нині існує низка проблем на макро- та на мікрорівні, які негативно впливають як на менеджмент трудового потенціалу так і на управління потенціалом підприємства взагалі. А саме: заміна у керівництві компаній ефективними менеджерами; бажання директора контролювати максимум процесів на підприємстві; невміння керівництва ставити цілі та завдання, визначати критерії ефективності роботи; формування нової стратегії добору кадрів; нехтування освітою; визначення та усвідомлення власної місії та стратегії; помилки при формуванні організаційної структури. Розв'язання цих проблем є одним з резервів здійснення ефективного управління потенціалом підприємства і сприятиме більш повній його реалізації.

2. Для підвищення трудового потенціалу ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» необхідне введення посади менеджера з персоналу, який би підпорядковувався директору. Основною функцією менеджера з персоналу буде впровадження кадрової політики, що дозволить скоротити втрати від плинності кадрів, підвищити мотивацію працівників, збільшити продуктивність праці тощо. Майбутня кадрова політика має передбачати причини плинності персоналу, здійснювати підбір кадрів, вивчати елементи наукової організації праці, проводити заходи з адаптації персоналу, формувати кадровий резерв, розробляти систему бальної оцінки співробітників, підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу. Доцільне також введення атестаційних таблиць, що дозволить на базі регулярної атестації не тільки підвищити мотивацію персоналу, визначати їх заробітну плату, але і наочно планувати кар'єру кожного співробітника.

3. Економічний ефект від впровадження зазначених заходів визначається скороченням витрат, пов'язаних з плинністю кадрів; забракуванням продукції (послуг), виробленої прийнятими новими працівниками та стажерами; рекламаціями від замовників щодо неякісних виробів (неякісно виконаних послуг) вироблених недосвідченими фахівцями; низькою продуктивністю праці персоналу; зменшенням питомої ваги

робочих у загальній чисельності працівників; недопрацьованим часом. Стотісно неможливо досягнути проведених теоретичних розрахунків, але якщо заходи кадрової політики у цілому забезпечать 75%-й ефект, то їх впровадження дозволить скоротити витрати майже на 330 тис.грн. на рік, що складає приблизно 11% від обсягу валової продукції ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» за 2018 рік.

4. Провідну роль у новій системі управління відіграє стратегічний менеджмент, що визначається трьома елементами: прогнозування майбутніх проблем та можливостей підприємства в зовнішньому середовищі; прогнозування характеру можливостей підприємства, необхідних для успішної діяльності, та управління ними; адаптація потенціалу підприємства до непередбачених змін у зовнішньому середовищі. При формуванні стратегічного потенціалу ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» керівництву потрібно приділяти особливу увагу моніторингу технологічного середовища, проведенню аналізу факторів конкуренції, оцінці зовнішнього середовища. Формування стратегічного потенціалу один з найголовніших кроків підприємства для забезпечення його стійкості в майбутньому.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в галузі менеджменту у приміщенні обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ підприємства ВП «Дніпровська електроенергетична система» ПрАТ НЕК «Укренерго».

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация», виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників в галузі менеджменту:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- стресові ситуації та підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами

по роботі, керівництвом, контрастами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження паспаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- недостатність робочого досвіду, що може вплинути на якість роботи та рівень авторитетності співробітника у колективі, що в свою чергу впливає на рівень психічного стану працівника та призводить до стресу, подавленого настрою, апатії та ін.;

└ оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і піг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у

розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ застосовується широке різноманіття електроприладів: периферійні пристрої (копіювальні пристрої, факсимільна техніка), прилади для забезпечення комфортних умов праці (освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо). Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом, відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [4.3] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [4.2] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [4.2] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нєраціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіП 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіП 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Через постійний розвиток комп'ютерних технологій та використовуюваного програмного забезпечення, нормативної бази в галузі, виникає проблема нестачі досвіду. У рамках запобігання некомпетентності співробітників передбачено: проведення моніторингу якості виконаної роботи працівниками підприємства, навчальні тренінги, брифінги та ін. Існує

програма щорічного підвищення та перевірки кваліфікаційного досвіду персоналу із залучанням провідних спеціалістів.

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкторській всіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані: робоча поза користувача; простір для розміщення користувача; можливість огляду елементів робочого місця; можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем. Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина 600-1400 мм, глибина 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) 450 мм, на рівні простягнутої ноги 650 мм. Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітропроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [4.7] передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Штучне освітлення приміщення, розмірами: довжина – 8 м, ширина – 4 м, висота – 3,5 м і використанням світильника типу ЛПО (растровий), здійснено системою загального рівномірного освітлення відповідно до розрахунку:

1. Розрахунок кількості рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м (для кабінету $h_p = 0,8$ м);

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника ($L/h = 1,4$).

$$N_p = \frac{4}{(3,5 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначення максимально допустимої відстані між рядами світильників L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

$$L_{\max} = \frac{4}{2} = 2, \text{ м}.$$

3. Визначення значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м.

$$i = \frac{8 \cdot 4}{(3.5 - 0.8) \cdot (8 + 4)} = 0,99.$$

4. Визначення значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками типу ЛПО (растрові).

Виходячи з залежності від виду джерела світла, типу світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення $\eta = 43\%$.

5. Визначення сумарного світлового потоку освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_1 \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк ($E_H = 300 \text{ лк}$);

k_1 – коефіцієнт запасу ($k_1 = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 8 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,43} = 34381,39, \text{ лм}.$$

6. Визначення умовної загальної кількості світильників у приміщенні

N_{ce}^* :

$$N_{ce}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

$$N_{ce}^* = \frac{8 \cdot 4}{2^2} = 8, \text{ шт}.$$

7. Розрахунок світлового потоку умовного джерела світла Φ_n^* :

$$\Phi_n^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_n^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: N_n^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_n^* = N_{ce}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_n^* = 8 \cdot 4 = 32, \text{ шт};$$

$$\Phi_n^* = \frac{34381,39}{32} = 1074,42, \text{ лм}.$$

8. Вибір типу стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи Φ_n , і визначення коефіцієнту m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_n^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_n):

$$m = \frac{\Phi_n^*}{\Phi_n}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{1074,42}{1150} = 0,93.$$

9. Визначення оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = N_{ce}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

$$N_{ce} = 8 \cdot 0,93 = 8, \text{ шт}.$$

10. Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні N_n :

$$N_n = N_{ce} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

$$N_n = 8 \cdot 4 = 32, \text{ шт}.$$

11. Визначення загальної розрахункової освітленості E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_n \cdot N_n \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{1150 \cdot 32 \cdot 0,43}{8 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 321,1, \text{ лк}.$$

Виходячи з розрахунку значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 321,1 лк. Як джерела штучного освітлення приміщення застосовано люмінесцентні лампи типу Т8.

Метеорологічні умови для приміщення з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [4.8] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [4.9]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування»

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування»

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [4.11].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [4.12] у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [4.13], воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [4.14] воно має II ступінь вогнестійкості.

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» [4.15], для попередження про виникнення пожежі в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена адресна протипожежна система Tiras PRIME A з використанням ручного пожежного сповіщувача DETECTO MNL100, який подає сигнал пожежної тривоги в ручному режимі та адресного димового пожежного сповіщувача DETECTO SMK100.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 32 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [4.16], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 2 штуки (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

4.4.2 Суб'єкти забезпечення цивільного захисту та основні принципи його здійснення

Згідно вимог глави першої «Кодексу цивільного захисту України» [4.17] цивільний захист забезпечується з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про основи національної безпеки України», суб'єктами, уповноваженими захищати населення, території, навколишнє природне середовище і майно, згідно з вимогами цього Кодексу - у мирний час, а також в особливий період - у межах реалізації заходів держави щодо оборони України.

Координацію діяльності органів виконавчої влади у сфері цивільного захисту у межах своїх повноважень здійснюють:

- 1) Рада національної безпеки і оборони України;
- 2) Кабінет Міністрів України.

Для координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, пов'язаної з техногенно-екологічною безпекою, захистом населення і територій, запобіганням і реагуванням на надзвичайні ситуації:

- Кабінетом Міністрів України утворюється Державна комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;

- Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями утворюються регіональні комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;

- районними державними адміністраціями, виконавчими органами міських рад, районними у містах та селищними радами утворюються місцеві комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;

- керівними органами підприємств, установ та організацій утворюються комісії з питань надзвичайних ситуацій.

Для координації робіт з ліквідації конкретної надзвичайної ситуації та її наслідків на державному, регіональному, місцевому та об'єктовому рівнях утворюються спеціальні комісії з ліквідації надзвичайної ситуації.

Цивільний захист здійснюється за наступними основними принципами:

- гарантування та забезпечення державою конституційних прав громадян на захист життя, здоров'я та власності;

- комплексного підходу до вирішення завдань цивільного захисту;

- пріоритетності завдань, спрямованих на рятування життя та збереження здоров'я громадян;

- максимально можливого, економічно обґрунтованого зменшення ризику виникнення надзвичайних ситуацій;

- централізації управління, єдиноначальності, підпорядкованості, статутної дисципліни Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту, аварійно-рятувальних служб;

† гласності, прозорості, вільного отримання та поширення публічної інформації про стан цивільного захисту, крім обмежень, встановлених закопом;

- добровільності у разі залучення громадян до здійснення заходів цивільного захисту, пов'язаних з ризиком для їхнього життя і здоров'я;

- відповідальності посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування за дотримання вимог законодавства з питань цивільного захисту;

- виправданого ризику та відповідальності керівників сил цивільного захисту за забезпечення безпеки під час проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт.

Таким чином передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для приміщення обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

1. Кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Люди не є пасивним об'єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та до підприємства взагалі.

2. В умовах стратегічного управління відбуваються якісні зміни в області роботи з персоналом. Вони полягають в тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись зі стратегічними технологіями, такі конкретні напрямки роботи з персоналом, як планування потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання та інші виступають як складові стратегії управління персоналом.

3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства є підґрунтям для розроблення кадрової стратегії, визначення потреби в навчанні, заходів з розвитку, перспектив кар'єрного зростання та розрахунку витрат на персонал. Результати оцінки кадрового потенціалу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані рішення, що спрямовані на його формування, збереження та розвиток.

4. Дніпровська ЕС є відокремленим підрозділом ПАТ "Національна енергетична компанія "Укренерго". Укренерго – оператор системи передачі України з функціями оперативно-технологічного управління Об'єднаною енергосистемою України (ОЕС), передачі електроенергії магістральними електромережами від генерації до розподільчих мереж, а також адміністратора комерційного обліку та адміністратора розрахунків на ринку електричної енергії України.

Підприємство забезпечує:

- баланс виробництва і споживання електроенергії і потужності в енергосистемі в режимі реального часу;

- експлуатацію та розвиток магістральних і міждержавних електромереж;
- паралельну роботу енергосистеми України з енергосистемами сусідніх країн;
- технічну можливість експорту/імпорту електроенергії до 4-х країн Євросоюзу та сусідніх країн.

Персонал обслуговує унікальне високотехнологічне обладнання – підстанцій 220-750 кВ та магістральні та міждержавні ЛЕП, якими щороку передається сотні мільярдів кіловат-годин електроенергії від генерації у розподільчі мережі.

Укренерго будує нові підстанції та лінії електропередачі, реконструює діючі для підвищення ефективності та надійності мережі електропередачі, забезпечення видачі додаткових потужностей АЕС, можливості інтеграції ВДЕ в енергосистему та забезпечення технічної відповідності роботи мережі стандартам та вимогам ENTSO-E. Щорічні інвестиції сягають до 6 млрд грн.

5. ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» можна віднести до підприємств з високим рівнем ресурсно-виробничого потенціалу проаналізувавши 2018 та 2019 роки. Він обумовлений високими значеннями таких показників: ресурсовіддача (2018р.-1.34, 2019 р.-1.28); рентабельність основного капіталу (2018 р. – 54.24%, 2019 р. – 67.96%), матеріаловіддача (2018 р. – 15.55, 2019 р. – 15.62) та фондівіддача (2018 р. – 4.91, 2006 р. – 5.15). Високий рівень фінансово-економічного потенціалу за два попередніх роки обумовлений стабільним фінансовим станом, високим ступенем фінансової незалежності (2018 р. – 0.81, 2019 р. – 0.83), ефективним використанням активів (2018 р. – 0.42, 2019 р. – 0.44), а також часткою накопиченого капіталу (2018 р. – 0.41, 2019 р.-0.6).

6. Підприємство має низькій рівень трудового потенціалу. Він обумовлений високою плінністю персоналу (2018 р. – 24.4%, 2019 р. – 29.1%), поступовим зниженням продуктивності праці, недостатньо ефективним використанням фонду оплати праці. На зниження

продуктивності праці протягом двох досліджуваних років вплинули зменшення середньогодинного виробітку на одного робочого (за планом-34.95 грн., фактично – 33.68грн.), втрати робочого часу на усіх робітників у 2019 р. – 640 годин. Дані обставини в цілому вказують на недосконалу якість організацію праці.

7. В цілому підприємство тяжіє до середнього рівня сукупного потенціалу. Оскільки кадрова складова має значний вплив на інші елементи потенціалу, то можна констатувати, що якщо не прийняти відповідних заходів щодо зміцнення трудового потенціалу, то в найближчі роки стан підприємства погіршиться.

8.Нині існує низка проблем на макро- та на мікрорівні, які негативно впливають як на менеджмент трудового потенціалу так і на управління потенціалом підприємства взагалі. А саме: заміна у керівництві компаній ефективними менеджерами; бажання директора контролювати максимум процесів на підприємстві; невміння керівництва ставити цілі та завдання, визначати критерії ефективності роботи; формування нової стратегії добору кадрів; нехтування освітою; визначення та усвідомлення власної місії та стратегії; помилки при формуванні організаційної структури. Розв'язання цих проблем є одним з резервів здійснення ефективного управління потенціалом підприємства і сприятиме більш повній його реалізації.

9.Для підвищення трудового потенціалу ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» необхідне введення посади менеджера з персоналу, який би підпорядковувався директору. Основною функцією менеджера з персоналу буде впровадження кадрової політики, що дозволить скоротити втрати від плинності кадрів, підвищити мотивацію працівників, збільшити продуктивність праці тощо. Майбутня кадрова політика має передбачати причини плинності персоналу, здійснювати підбір кадрів, вивчати елементи наукової організації праці, проводити заходи з адаптації персоналу, формувати кадровий резерв, розробляти систему бальної оцінки співробітників, підвищувати кваліфікаційний рівень

персоналу. Доцільне також введення атестаційних, що дозволить на базі регулярної атестації не тільки підвищити мотивацію персоналу, визначати їх заробітну плату, але і наочно планувати кар'єру кожного співробітника.

10. Економічний ефект від впровадження зазначених заходів визначається скороченням витрат, пов'язаних з плинністю кадрів; забракуванням продукції (послуг), виробленої прийнятими новими працівниками та стажерами; рекламаціями від замовників щодо неякісних виробів (неякісно виконаних послуг) вироблених недосвідченими фахівцями; низькою продуктивністю праці персоналу; зменшенням питомої ваги робочих у загальній чисельності працівників; недопрацьованим часом. Стовідсотково неможливо досягнути проведених теоретичних розрахунків, але якщо заходи кадрової політики у цілому забезпечать 75%-й ефект, то їх впровадження дозволить скоротити витрати майже на 330 тис. грн. на рік, що складає приблизно 11% від обсягу валової продукції ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» за 2018 рік.

11. Провідну роль у новій системі управління відіграє стратегічний менеджмент, що визначається трьома елементами: прогнозування майбутніх проблем та можливостей підприємства в зовнішньому середовищі; прогнозування характеру можливостей підприємства, необхідних для успішної діяльності, та управління ними; адаптація потенціалу підприємства до непередбачених змін у зовнішньому середовищі. При формуванні стратегічного потенціалу ВП «Дніпровська електроенергетична система «НЕК «Укренерго» керівництву потрібно приділяти особливу увагу моніторингу технологічного середовища, проведенню аналізу факторів конкуренції, оцінці зовнішнього середовища. Формування стратегічного потенціалу один з найголовніших кроків підприємства для забезпечення його стійкості в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации: учеб. пособие для всех форм обучения. РАНХиГС, Сиб. Ин-т упр.Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. 203 с.
2. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. URL. <https://books.google.com.ua>
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. Под ред.. 13-е изд., перераб. и доп. М: Академия 2015. 320 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.
7. Винничук Р. О., Дмитришин Я. Ю. Особливості формування стратегії розвитку організації. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2014. Вип. 24.9. С. 198-203.
8. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2009. 500 с.
9. Вороненко Ю.В. Дистанційне навчання в режимі online: нові можливості для професійного розвитку, нові перспективи. Укр. мед. часопис. 2011. № 3 (83). С. 26.
10. Гавкалова Н. Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.
11. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118-123.

12. Гармідер Л. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > bmef_2012_...](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/bmef_2012_...)
13. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
14. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. Державне управління: теорія та практика: електрон. фах. наук. вид. К.: НАДУ, 2011. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>.
15. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49-52
16. Гонтюк В. А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації на основі моделі Shell/DPM. Економіка підприємства: проблеми теорії та практики : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 листопада 2013 року, м. Харків : Х.: Видавничий Дім «ІЕЖЕК», 2013. С. 26-30.
17. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
18. Грибик І.І., Коропець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. Вип. 640: Проблеми економіки та управління. С. 258-265.
19. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків. ХНЕУ, 2012. 228 с.
20. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. К.: Знання, 2013. 254 с.

21. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: науковометод. посіб.: у 2 кн. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. Кн. 1. К.: МОН і Світовий банк, 2011. 80 с.
22. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341-347.
23. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій. URL: <http://poisk-znakomstva.ru> (дата звернення: 04.10.2018).
24. Долженков О. О., Постоян Т.Г. Технологія портфоліо в аспекті автентичного оцінювання результатів професійної підготовки майбутніх фахівців. Наука і освіта: наук.-практ. журнал. 2015. № 5. С. 31-36.
25. Дыскина А.А. Кадровый потенциал – важный фактор экономического развития предприятия. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018>.
26. Загорський В. С., Ліпенцев А.В. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. Ефективність державного: зб. наук. пр. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13-22.
27. Зленко А. М., Мірошниченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/есvи>
28. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
29. Кіндрацька Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis/cgiirbis> 2013

30. Колісник В.А., Сисак А.Б. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 2): мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.[м. Тернопіль, 7 лист. 2019 р.] / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ;відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 152-154.

31. Колісник В.А. Розвиток кадрового потенціалу організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. (частина 2): мат. доп. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю [м. Тернопіль, 14-15 травня 2020 року]. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 145-147.

32. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебное пособие/ В.Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К: МАУП, 2006. 709 с.

33. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

34. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові. Актуал. пробл. держ. упр. О.: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108-118.

35. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.

36. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання третє, перероблене і доповнене. К., «Кондор». 2010. 398 с.

37. Кучерявий А.О., Балко М.В. Основи самостійної навчальної діяльності: навч. посіб. Донецьк: ДЮІ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2010. 200 с.

38. Лисенка Ю. Моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.

39. Лич Г. Освіта як важлива інвестиція у розвиток людського капіталу. URL <https://scholar.google.com.ua/citations>

40. Лімаренко О., Толкованов В. Профілі компетентності це передусім механізм і процедура. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslavtolkovanov-profil-kompetentnosti-ce-re>

41. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. URL: <http://molodyvcheny.in.ua>

42. Луговий В.І. Підготовка компетентних, конкурентоспроможних фахівців у контексті європейських просторів вищої освіти, досліджень, визнання - найважливіший компонент Стратегії державної кадрової політики. Стратегія державної кадрової політики - основа модернізації країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 трав.2012 р.): К.: НАДУ, 2012. С. 3-5.

43. Малтиз В., Тонких І., Кардашевська М. Методи підвищення кадрового потенціалу. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr

44. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 257-260.

45. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник. Львів. ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200с. Матеріали діяльності Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області» URL: [https:// realno.te.ua/novyny](https://realno.te.ua/novyny)

46. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1(40). С. 187-192.

47. Никифорова В.Г. Прогнозування розвитку людського потенціалу в контексті світових тенденцій. Україна: аспекти праці. 2012. № 1. С. 14-19.
48. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
49. Офіційний сайт Європейської асоціації агентств регіонального розвитку «EURADA» URL: <http://eurada.org.ua/bome.php>.
50. Павленко І. І., Гонюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. Глобальні та національні проблеми економіки. Січень, 2015. Вип. 3. С. 376-379. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015>
51. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 17. С. 172-180.
52. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (50). 2011. С. 128132.
53. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. Україна: аспекти праці. 2010. №2. С.26-34.
54. Пługина Ю.А.Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2013. С. 323-327.
55. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ПТТО НАПНУ. 2015. 176 с.
56. Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. В. Мельник, Ю. І. Кравець; за наук. ред. Л. П. Пуховської. К.: «НВП Поліграфсервіс», 2014. 176 с.
57. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних

підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 132-138.

58. Рульєв В. А., Буткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

59. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч.посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

60. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Финансы, учт, банки. 2016. № 1(21). С. 288-294.

61. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

62. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник НТУ "ХП". Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Х.: НТУ «ХП». 2013.№ 21 (994). С. 127-134.

63. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-ouyrozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospro-mozhnosti-pidpriemstva/>

64. Співак В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. URL <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2867>

65. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації. Вісник державного університету інформаційнокомунікаційних технологій. Київ, 2009. С.166-174.

66. Столярська К. Розвиток персоналу як складова системи управління людськими ресурсами. Економічний аналіз. 2011. Випуск 9. частина 2. С. 385389.

67. Сурмін Ю.П. Метод аналізу ситуацій (Case study) та його навчальні можливості. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: колективна монографія: К.: МАУП, 2005. 305с.
68. Управління персоналом: навч. посібник. /М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
69. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Верхоглядова Н. І., Гльїна С. Б., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В.; Обл. 187 комунал. вищ. навч. закл. Ін-т підприємництва «Стратегія». Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 316 с.
70. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427с.
71. Федорова Н. В. Управление персоналом организации. Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова. М.: КноРус, 2008. 512 с.
72. Червінська Л.П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін. Соціально-трудова відносина: теорія та практика: збірник наукових праць. 2012. № 2(4). С. 60- 67.
73. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернетконференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.
74. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.
75. Шейла П. Як керувати і спланувати стратегію розвитку. URL. <https://www.twirpx.com/file/87978>
76. Шекня С. Управление персоналом современной организации. URL: <https://www.studmed.ru/shekshnya-sv-upravlenie-personalom-sovremennoy>
77. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

78. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
79. Юрик Н. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії. Галицький економічний вісник. 2010. № 3(28). С.121-126.
80. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартів безпеки труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М. : Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт)
81. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.
82. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)
83. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>. (Директива)
84. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (Нормативно-правовий акт охорони праці)
85. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми)

86. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України)

87. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>. (Державні санітарні норми)

88. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартів безпеки труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт)

89. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України)

90. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки)

91. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України)

92. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України)

93. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми)

94. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми)

95. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила)

96. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>. (Закон України)

97. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навчальний посібник вид. 2-ге, перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с.