ВСТУП

Система управління персоналом підприємства це дуже актуальна тема на теперішній час. Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Термін ''персонал'' є найбільш доцільним на рівні організації, підприємства так як визначає їх особовий склад, який працює за найом і характеризується певними ознаками.

Сутність управління персоналом, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. Тому в основі лежать принципи, методи й форми впливу на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх.

Технологія управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від приймання до звільнення кадрів: наймання, приймання та відбір персоналу і ділова оцінка персоналу під час приймання, атестації, добору; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація праці й дотримання етики ділових відносин; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління соціальним розвитком кадрів; управління конфліктами та стресами.

На сьогоднішній час управління персоналом є вирішальним фактором для виживання та успіху організації. Тому все більше уваги приділяється тому, як керівники підприємства управляють своїм персоналом.

Зростаючу роль в управлінні персоналом підприємства відіграє формування стабільних колективів, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни, забезпечення підприємства необхідною кількістю керівних кадрів, спеціалістів, робітників і допоміжного персоналу, певних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до визначених потреб [1].

Отримати високі результати в управлінні підприємством можливо тільки в тому випадку, якщо люди, якими керують, володіють знаннями, вміннями та відповідним настроєм, необхідним для того, щоб їх зусилля були ефективними та результативними. Коли необхідні люди прийняті на роботу, навчання стає основним фактором, який забезпечує розвиток їх вмінь та навиків, необхідних для якісного виконання роботи.

Системний підхід до формування управління всіх рівнів ієрархії дає можливість комплексно підійти до вирішення даної проблеми. З погляду системного підходу, проектування системи управління підприємством повинне включати всі функціональні та цільові підсистеми, підсистеми забезпечення управління, всі їх складові елементи: функції, оргструктуру, технології управління, кадри, інформацію, управлінські рішення і т.д. При цьому повинні враховуватись взаємозв’язки компонентів цілісної системи між собою та із зовнішнім середовищем. Таким чином, система управління персоналом є підсистемою системи управління підприємством, інтегрованою в неї та спрямованою на вирішення загальних цілей організації [1].

Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток.

Ефективне управління персоналом ввійшло в число практичних задач, факторів економічного успіху. Воно покликано забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди одержують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.

На сьогоднішній час персоналу організації властивий високий динамізм розвитку. Він полягає не тільки у прискоренні процесу оновлення професійних знань, вмінь та навиків, а й у підвищенні ролі професійно важливих якостей працівників.

Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійно важливих якостей є основними якісними характеристиками персоналу. Слід зазначити, що розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного процесу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Тому у сучасних умовах персонал повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом [2].

Мета данної роботи - розглянути теоретичні основи управління персоналом, провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЛЕО» та визначити напрямки вдосконалення управління персоналом.

Для досягнення мети ставлять наступні завдання:

визначити сутність, функції, принципи управління персоналом на підприємстві (вивчення системи управління персоналом, кадрова політика та планування на підприємстві, підходи до оцінки персоналу);

- розглянути питання мотивації та стимулювання трудової активності (принципи та форми оплати праці, організація праці персоналу);

висвітлити питання професійного розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);

- зробити аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ“Луганське енергетичне об’єднання ” (ЛЕО);

- визначити напрямки вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ“ЛЕО”

Предметом дослідження є система управління персоналом підприємства.

# 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

# 1.1. Сутність управління персоналом підприємства

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [3].

Концепція управління персоналом - система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

Термін ''персонал'' є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за найом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

* трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
* володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Персонал класифікують за двома основними категоріями участі персоналу в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Управлінський персонал - це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники та спеціалісти. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою та інтелектуальною працею.

Виробничий персонал - це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів [4] .

Отже, сутність управління персоналом, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. Тому в основі лежать принципи, методи й форми впливу на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. Методи управління персоналом (система заробітної плати, принцип просування кадрів, метод їх добору тощо) є своєрідними "сигналами", які організація посилає своїм працівникам з метою орієнтації їх поведінки. Всі методи поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [5].

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній установі тощо, їх вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу і кінцевий результат.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Соціально-психологічні методи управління у свою чергу ґрунтуються на використанні соціального механізму.

Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками [6]:

1) здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети;

2) здатністю ''вгадати'', які методи (''сигнали'') спонукають працівників на бажану поведінку.

Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати за верстатом, з комп'ютером, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка у стосунках з клієнтом (здатність працювати з більшим навантаженням, взаємодіяти з колегами тощо), тобто навички, які також містять мотивацію.

Принципи управління персоналом - правила, основні положення й норми, яким повинні випливати керівники й фахівці в процесі управління персоналом. Пізнаючи принципи люди пізнають закономірності. Принципи управління персоналом відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірності, тому й самі є об'єктивними.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

* науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
* поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
* контроль за виконанням рішень.

Сьогодні багато відомих у світі компаній керуються принципами, котрі протягом десятиліть залишаються непорушними. Їхній головний принцп - кожна людина заслуговує на повагу. Цей принцип, сформульований ще на початку минулого століття, свято додержується на всіх рівнях управління й нині. Одним із найважливіших принципів управління персоналом, є надання людям у межах їхньої компетенції самостійності та відповідальності в досягненні намічених цілей. Ніхто не знає справу краще за тих, хто її виконує, - ця аксіома пояснює сьогоденну політику делегування повноважень персоналу. Але самостійність йде пліч-о-пліч з відповідальністю. Свобода в прийнятті рішень допускає жорсткий контроль за результатами, сурову звітність нижчих ланок перед вищими. Важливий принцип управління персоналом - професійне зростання працівників фірми, система просування кадрів по горизонталі і вертикалі, турбота про фізичний та психологічний стан підлеглих.

# 1.2. Нормативно-правова база управління персоналом

Для того, щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси.

Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлене нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням. Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов’язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, вимагає чіткої регламентації прав і обов’язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади та розроблення нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст.43) [7]. Кожен має право самостійно розпоряджатись своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст.23) [8].

Трудове законодавство України включає такі основні закони: Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю [8, 9].

Закон України ''Про зайнятість населення'' - визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Закон України "Про колективні договори і угоди'' - визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників [8].

Закон України ''Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)'' - визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними. [6]

Закон України "Про оплату праці'' - визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірного регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати. [3]

Закон України "Про охорону праці'' - визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров’я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. [4]

Закон України "Про пенсійне забезпечення'' - гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно-корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників. [5]

До нормативно-правової бази менеджменту персоналу слід також віднести Класифікатор професій ДК 003-95, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Даний документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад.

Класифікатор професій використовується для вирішення таких завдань:

* розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупуваннями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;
* систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
* аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розробки відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються тощо;
* підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;
* вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування трудящих.

Класифікатор професій містить такі розділи [10]:

Законодавці, вищі державні службовці, керівники. Розділ вміщує професії, пов’язані з визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням і вищим державним управлінням і правосуддям та прокурорським наглядом і керівництвом об’єднанням підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами.

Професіонали. Розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань в галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра, дипломом про присудження вченого ступеня кандидата та доктора наук, атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора.

Фахівці. Розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих технічних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом молодого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування).

Технічні службовці. Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання пов’язані з виконанням секретарських обов’язків, роботою на друкарських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів. До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

Робітники сфери торгівлі та побутових послуг. До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг чи торгівлі в крамницях та на ринках. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов’язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку чи торгівлею тощо.

Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства. Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин чи полюванні, добуванні риби чи її розведенні, чи збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції.

Кваліфіковані робітники з інструментом. Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії пов’язані з видобутком корисних копалин, будівництвом чи виробленням різної продукції.

Оператори та складальники устаткування і машин. Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування чи машин, а також для їх складання. Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин чи нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами чи пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів.

Найпростіші професії. Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань з використанням ручних інструментів, в деяких випадках із значними фізичними зусиллями. Професійні завдання пов’язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконання низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо.

Практичне вирішення усіх завдань з менеджменту персоналу не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку. Контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або уповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають в їх функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України [11].

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу виступають також документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.

До таких документів слід віднести [12]:

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку, в яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування і звільнення працівників; головні обов’язки працівників; головні обов’язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

2. Колективний договір, який укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони і профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов’язання сторін щодо:

* змін в організації виробництва і праці;
* забезпечення продуктивної зайнятості;
* нормування і оплати праці;
* встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
* участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
* режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
* умов і охорони праці;
* забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

3. Положення про структурні підрозділи організації - документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Дані документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.

4. Посадові інструкції - документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов’язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв’язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.

* 1. Системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Склад підсистем, що входять до системи управління схематично приведен на рис.1.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстра, бригадири [13].

Система управління

 персоналом

Підсистема загального і

линійного керівництва

 Функциональні підсистеми

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Управління організацією в цілому |  | Управління окремими функціональними и виробничими підрозділами організації |  | Планування і маркетинг персоналу |  | Управління найманням і урахуванням персоналу |  | Управління трудовими відношеннями |  | Забезпечення нормальних умов праці |  | Управління розвитком персоналу |  | Управління мотивацією поведінки персоналу |  | Управління соціальним розвитком |  | Розвиток оргструктури управління |  | Правове забезпечення системи управління персоналом |  | Інформацийное забезпечення системи управління персоналом |

## Рис.1. Склад підсистем системи управління персоналом організації

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі і т.д.

Підсистема управління та урахування персоналу здійснює: організацію наймання персоналу, організацію співбесіди, оцінки відбору і прийому персоналу, урахування прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, фахову орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу і т.д.

Підсистема управління трудовими відношеннями проводить: аналіз і регулювання групових і особистисних взаємовідносин, аналіз і регулювання відношень керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами і т.д.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища і т.д.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, вступ в посаду та адаптацію нових робітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів і т.д. [14].

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі і т.д.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію суспільного харчування, управління житло-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами і т.д.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління і т.д.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: рішення правових питань трудових відношень, узгодження розпорядницьких та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичних питаннях.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення урахування і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією і т.д. [15]

У залежності від розмірів організацій склад підрозділів буде змінюватися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а в крупних функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Розглянемо більш детально систему управління кадрами.

Управління кадрами – багатогранний і винятково складний процес, що має специфічні особливості і закономірності. Знання їх украй необхідно керівникам і спеціалістам сучасного виробництва, робітникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці. В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинне набути системність і завершенність на основі комплексного рішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління кадрами припускає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхідвідбиває урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві.

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Робітники підприємства, організації є об'єктом управління тому, що являють собою продуктивну силу, головну складового будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління кадрами, що із цього погляду розглядаються аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва. Водночас кадри - це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом іиндивидуально-типических якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні грають чільну роль. Спроможність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами [16].

Під управлінням кадрами розуміється процес планування, добору, підготування, оцінки і безупинного утворення кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в остаточному підсумку, поліпшення якості життя. Предметом управління кадрами як науково-практичного напрямку виступає вивчення відношень робітників у процесі виробництва з погляду найбільше повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. Основною метою управління кадрамив сучасних умовах є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку спроможностей робітників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

До кадрів управління ставляться робітники, що виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Вони підрозділяються на три основні групи [17]:

а) керівники спрямовуючі, координуючі і стимулюючі діяльність учасників виробництва (так називані лінійні керівники - директора заводів, начальники цехів, майстра і т.д.);

б) спеціалісти, що роблять кваліфіковану поміч керівникам при аналізі і рішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи та ін.) або самостійно керівні інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами (так називані функціональні керівники - начальники відділів, головні спеціалісти, керівники бюро, груп, секторів і т.п.);

в) допоміжні робітники, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарата управління - збір, первинне опрацювання, збереження і передачу інформації (креслярі, стенографістки, архіваріуси, діловоди та ін.)

За рівнем управління керівники підрозділяються на керівників: низового (майстра, начальники ділянок, відділень, цехів, бюро, відділів, груп на підприємстві), середнього (керівники підприємств і організацій, їх заступники) і вищого (керівники міністерств і відомств, крупних об'єднань, їх заступники) рівня управління.

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами укладається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є:

а) підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів.

б) підсистема добору, розставляння, оцінки і безупинного навчання кадрів. в) підсистема раціонального використання кадрів на виробництві.

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми. Розрізняють такі аспекти управління кадрами [18]:

• техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

• організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);

•правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);

•соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

• педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована рішенню висунутих товариством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

Ключовим в управлінні є принцип добору і розставляння кадрів по їх особистисних і ділових якостях. Приходячи наріжним каменем кадрової політики, він передбачає:

• спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготування нових робітників;

• забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;

Основні напрямки (план) економічного і соціального розвитку

Розробка плану забезпечення виробництва кадрами

Визначення джерел покриття кадрової потреби

Визначення потреби в кадрах

Аналіз функцій управління, категорій робітників і робочих місць

Формування об'єктів і структур управління, планування кадрової роботи

А

С

У

«К

а

д

р

и»

А

С

У

«К

а

д

р

и»

Розробка професійно-кваліфікаційних

моделей (професіограм)

Розставляння і підвищення кваліфікації кадрів

Організація фахового підготування

Організація добору і оцінки кадрів

Організація фахової орієнтації

Організація комплектування виробництва кадрами

Робота з резервом керівників

Зміцнення дисципліни, скорочення текучості

Організація процесів адаптації

Організація фахового руху

Забезпечення загальноосвітнього і культурного росту робітників

Формування стабільних колективів

 Рис.2. Система роботи з кадрами на виробництві

* чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного робітника;
* сполучення досвідчених робітників із молодими кадрами;
* забезпечення умов для фахового і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистисних якостей;
* сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання.

Механізм управління кадрами виробництва включає різноманітні державні і суспільні формування [18]:

• місцеві державні адміністрації,

• профспілкові органи, що контролюють дотримання адміністрацією підприємств, організацій і заснувань прав трудящих,

• організації та підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства.

 До державних органів управління ставляться органи по праці і соціальних питаннях, центри зайнятості населення, кадрові служби державних підприємств, організацій, а також міністерств і відомств. Координація діяльності кадрових служб різноманітних галузей народного господарства покладена на державні органи по праці і соціальних питаннях, що [19]:

• визначають реальну потребу в фахівцях з урахуванням розвитку продуктивних сил і перспективних напрямків науково-технічного прогресу, забезпечують контроль за їх використанням у народному господарстві;

• забезпечують реалізацію громадянами права на працю, домагаючись ефективної зайнятості працездатного населення на основі прогнозування потреб і джерела забезпечення народного господарства трудовими ресурсами, організований добір робітників та інші види розподілу і перерозподіли робітників;

• разом з органами утворення створюють ефективну систему фахового навчання, що забезпечує безупинне підвищення кваліфікації всіх робітників;

• здійснюють методичну роботу по атестації кадрів у галузях народного господарства.

• сприяє підприємствам і організаціям у рішенні питань.

Виходячи з нових вимог до роботи з кадрами, переглядаються функції кадрових служб усіх рівнів управління. Підвищуються їх роль і відповідальність у рішенні задач економічного і соціального розвитку. В умовах переходу до ринкової економіки основними функціями кадрових служб підприємств, організацій і заснувань стають [20]:

• прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерела її задоволення,

• планування і регулювання цілеспрямованого прямування і професійно-кваліфікаційного росту кадрів, процесів їх звільнення і перерозподілу;

• організаційно-методичне забезпечення професійно-економічного навчання, підготовка і перепідготовка кадрів;

• вивчення фахових, ділових і особистисних якостей робітників на основі атестації,

• організація роботи з фахової орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників на підприємствах;

• забезпечення ефективного використання усіх форм матеріального і морального стимулювання робітників відповідно до їх трудової діяльності.

Таким чином, система управління кадрами являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Розділ 2. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Кадрова політика і планування

Політика організації - система правил, відповідно до яких поводиться система в цілому і по яких діють люди, що входять у цю систему. Крім фінансової, зовнішньоекономічної політики, політики стосовно конкурентів і т.д., будь-яка організація розробляє і здійснює кадрову політику. Такий підхід характерний для крупних приватних компаній і системи державної служби: саме в цих організаціях найбільше послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики і стратегії розвитку організації.

Термін «кадрова політика» має широке і вузьке тлумачення [21]:

Кадрова політика – це система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що призводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми (звідси слідує, що всі заходи щодо роботи з кадрами – відбір, упорядкування штатного розкладу, атестація, навчання, просування – заздалегідь плануються і погоджуються з загальним розумінням цілей і задач організації);

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) - специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Пуск нових виробництв, недостатня підготовленість робочої сили, невиправдані кадрові втрати послужили поштовхом до вступу «планування людських ресурсів», що дозволило багатьма компаніям перейти до набору службовців на основі п'ятилітніх прогнозів потреби у фахівцях різноманітної кваліфікації, і в результаті сьогодні вони можуть повніше і дешевше задовольняти потреби в робітниках. Фірми самостійно прогнозують перспективні потреби в персоналі.

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях кадрові політики, можна виділити дві підстави для їх угруповання.

Перша підстава може бути пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаних із цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарата на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити такі типи кадрової політики [22]:

1.Пасивна кадрова політика. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, що ринеться погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

2. Реактивна кадрова політика. У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стана в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для рішення задач, відсутність мотивації до високопродуктивної праці.

3. Превентивна кадрова політика. Кадрова служба подібних підприємств розташовує не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. В програмах розвитку організації утримуються короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, як якісний, так і кількісний, сформульовані задачі з розвитку персоналу.

4. Активна кадрова політика. При ній керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба спроможна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм в відповідності з параметрами зовнішньої і внутрішньої ситуації.

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. По цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цей або родинних їй організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і навальний вихід на передові позиції у своїй галузі.

Розглянемо порівняльну характеристику двох типів кадрової політики.

 Таблиця 1.

Порівняння типів кадрової політики

|  |  |
| --- | --- |
|  Кадровий процес  |  Тип кадрової політики  |
|  відкрита |  закрита  |
|  Набір персоналу Адаптація персоналу Навчання і розвиток персоналу Просування персоналу Мотивація і стимулю-вання Впрова-дження інновації  |  Ситуація високої конкуренції на ринку праці Можливість швидкого вмикання в конкурентні відношення, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового Утруднена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу Превага віддається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації) Постійний інноваційний вплив із боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника та організації  |  Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність притоку нових робочих рук Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опекунов»), високої згуртованості колективу, вмикання в традиційні підходи Часто проводиться у внут-рішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду; загальних технологій, адаптовано до роботи організації Превага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри Превага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеки, соціальному прийнятті) Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства  |

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на вмикання нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення визначеної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також працюючих в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

В ході формування кадрової політики, повинні відбуватися узгодження таких аспектів [23]:

• розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;

• організаційно-штатна політика - планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;

• інформаційна політика - створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

• фінансова політика - формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

• політика розвитку персоналу - забезпечення програми розвитку, профорієнтація та адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, фахове підготування і підвищення кваліфікації;

Роздивимося процес формування кадрової політики в організації, що полягає в здійсненні ряду етапів [24].

Етап 1. Нормування. Ціль - узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, із принципами і цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку.

Етап 2. Програмування. Ціль - розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації

Етап 3. Моніторинг персоналу. Ціль - розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації

Виходячи з цього, можна говорити про кадрові заходи в процесі формування кадрової політики.

Кадрові заходи - дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу задачам роботи організації, що проводяться з урахуванням конкретних задач етапу розвитку організації.

Роздивимося основні кадрові заходи в залежності від типу стратегії організації і рівня планування. Для відкритого і закритого типу кадрової політики будуть адекватні різного типу заходи, щодо задоволення єдиних по суті кадрових потреб, в Додатку А.

На кадрову політику в цілому, зміст і специфіку конкретних програм і кадрових заходів впливають фактори двох типів – зовнішні, стосовно організації і внутрішні.

Фактори зовнішнього середовища можуть бути об'єднані в дві групи :

1. Нормативні обмеження.
2. Ситуації на ринку праці.

 Найбільш значимими факторами внутрішнього середовища є такі фактори як [25]:

1. Цілі підприємства, їх тимчасова перспектива і ступінь пропрацьованності.
2. Стиль управління, закріплений у тому числі й у структурі організації.
3. Умови праці.

Призведемо деякі найбільше важливі характеристики робіт, що залучають або відштовхують людей [26]:

• ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;

• ступінь шкідливості роботи для здоров'я;

• місце розташування робочих місць;

• тривалість і структурованість роботи;

• взаємодія з іншими людьми під час роботи;

• ступінь свободи при рішенні задач;

• розуміння і прийняття цілі організації.

Як правило, наявність навіть невеличкого числа непривабливих для робітників задач жадає від менеджера з персоналу створення спеціалізованих програм притягнення та утримання співробітників в організації.

1. Якісні характеристики трудового колективу.
2. Стиль керівництва.

 Незалежно від стилю керівництва, який використовується конкретним менеджером, для нього будуть важливі такі цілі:

• максимальне вмикання майстерності і досвіду кожного співробітника;

• забезпечення конструктивної взаємодії членів групи;

• одержання адекватної інформації про робітників, що сприяє формулюванню цілей, задач кадрової політики в програмах організації.

Кадрове планування організації**.** Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу і необхідної кількості відповідно до їх спроможностей, схильностей та вимог виробництва.

Стратегічний аналіз і прогнози розвитку організації

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації

Формування кадрової політики організації

Розробка професійно-кваліфікаційних моделей, вимог до персоналу по посадах і професіям

Кадрове планування

Набір і добір персоналу

Профорієнтація й адаптація персоналу, робота зі звільнившимися

Організація системи оплати і стимулювання праці

Добір, розставляння, просування персоналу (ділова кар'єра)

Фахове навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу

Оцінка персоналу і результатів його трудової діяльності

Аналіз і дослідження персоналу і ринку праці

Удосконалювання роботи з персоналом в організації

Кадрове планування в організації містить у собі [26]:

1. Кадрові стратегії , що полягають у:

• Розробці основ майбутнього кадрової політики організації.

• Створенні можливостей посадового і фахового просування робітників.

• Забезпеченні розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптації їх знань до умов виробництва, що змінюються.

1. Кадрові цілі, що полягають у [27]:

• Визначенні конкретних цілей організації і кожного робітника, випливаючих із кадрової стратегії.

• Досягненні максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих.

1. Кадрові задачі, що полягають у:

• Забезпеченні організації в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, що необхідний для досягнення цілей.

1. Кадрові заходи, що полягають у:

• Розробці плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і кожного робітника.

• Визначенні витрат на реалізацію плану кадрових заходів.

Кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи персоналом.

Розглядаючи утримання оперативного плану роботи з персоналом визначим такі його положення [28]:

Чи можуть бути реалізовані цілі кадрового планування

1. 1. Планування притягнення персоналу - планування заходів щодо наймання і прийому персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. 2. Планування звільнення або скорочення персоналу має істотне значення в процесі кадрового планування і дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів.
2. Планування використання персоналу здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад.
3. Планування навчання персоналу охоплює заходи щодо навчання усередині і поза організаціями і самопідготовці.

5. Планування ділової кар'єри, службово-фахового просування складається в тому, що, починаючи з моменту прийняття робітника в організацію і закінчуючи гаданим звільненням із роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне його просування по системі посад і робочих місць.

6. Планування витрат на персонал складається в тому, що в першу чергу варто мати на увазі такі статті витрат як основна і додаткова заробітна плата, відрахована на соціальне страхування, витрати на відрядження і службові роз'їзди; витрати на підготування, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів і таке інше.

2.2. Управління персоналом на різноманітних стадіях розвитку організації

На стадії формування організації основною задачею є пошук товару, що зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження засобів для існування організації. Саме тому на стадії формування істотним стає питання пошуку джерел інвестицій, засобів притягнення засобів. Для цього організація повинна показати потенційним інвесторам принадність пропозиції, обґрунтованість інвестицій, можливість повернення вкладених засобів. Одним із засобів, що, з одного боку, може допомогти самому керівництву сформулювати уявлення про стратегію та етапи розвитку організації, а з іншого боку, - надати проект потенційним інвесторам, є бізнес-план [29].

Задача кадрової служби - напрямки кадрової роботи, уявлення про цілях роботи з персоналом, конкретизовані з урахуванням конкретних умов існування організації.

Основними задачами по управлінню персоналом на даному етапі є:

1. Підготування організаційного проекту:

• проектування організаційної структури;

• розрахунок потреби в персоналі;

• аналіз кадрової ситуації в регіоні;

• розробка системи стимулювання праці.

1. Формування кадрового складу:

• аналіз діяльності і формування критеріїв добору кандидатів;

• визначення сегмента ринку робочої сили з котрої доцільно проводити набір;

1. Розробка системи і принципів кадрової роботи:

• формування кадрової політики і плану кадрових заходів;

• формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу);

• розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

Оскільки кадрова служба покликана забезпечити людську складову фірми, що служить важливою гарантією ефективності діяльності організації, то серед найбільше значимих її задач можна виділити:

• допомога фірмі в досягненні її цілей;

• ефективне використання майстерності і можливостей робітників;

• забезпечення фірми висококваліфікованими і зацікавленими службовцями;

• прагнення до найбільше повного задоволення службовців своєю роботою, до їх найбільше повного самовираження;

• розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, що робить бажану роботу в цій фірмі;

• зв'язок управління персоналом із усіма службовцями;

• допомога у зберіганні позитивного морального клімату;

• управління прямуванням до взаємної вигоди індивідів, груп підприємств, товариства.

Основні задачі, які розв'язуються службою по управлінню персоналом у процентному співвідношенні мають такий вигляд [30]:

• вирішування штабних проблем (набір, добір, орієнтація, оцінка, дисципліна) - 33%,

• компенсації і соціальна допомога - 28,5%,

• навчання, підвищення кваліфікації - 1%,

• трудові відношення - 10%.

Внутрішньоорганізаційне кадрове планування включає роботу з аналізу, оцінці витрат і контролю. Так, при організації навчання персоналу необхідно проаналізувати потребу в навчанні та завантаження робітників, мати інформацію з плануванню їх використання, зробити оцінку витрат на гадане навчання. Після чого можна переходити до упорядкування власного плану підготування, його реалізації і контролю.

На початку стадії інтенсивного росту організація повинна швидко переструктурироваться. Необхідна поява нових відділів, підрозділів, установленя зв'язків між ними. Багато організацій починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але та інші організації, наприклад, по договорах. В зв'язку зі швидким ростом загострюється проблема керованості організацією, умикання нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків.

Для більшості організацій, що знаходяться в стадії інтенсивного росту, найбільш істотним є питання про притягнення нового персоналу.

З огляду на те, що ріст організації ставить проблеми керованості, менеджер з персоналу повинен продумати питання, що до зміни організаційної структури, принципів управління та у широкому змісті - командного управління і формування управлінських команд.

Проте найбільше істотна проблема, із якою зіштовхується управління персоналом, - проблема розмивання корпоративної культури. В період інтенсивного росту організація може містити в собі набагато більше персоналу, чим на попередніх стадіях.

Складові частини корпоративної культури - її елементи, можуть бути орієнтовані як на рішення проблем адаптації, так і внутрішньої інтеграції.

Нами виділені такі елементи як ціль, програми, клієнти і партнери організації.

Перший елемент, що визначає ціль організації і місце в соціальному середовищіі, що ця організація може займати - це місія організації, уявлення про те, для чого організація створюється.

Такий параметр, що визначає перспективи організації, - це опис бажаної майбутньої організації, уявлення про результати розвитку організації і конкретних кроків по їх досягненню.

Уявлення про організацію і принципи її роботи конкретизує такий параметр, як уявлення про клієнтів, тих хто, з одного боку, може звернути свою увагу на організацію, а, з іншого боку, кого організація порахує відзначити стати її клієнтом [31].

Не менше важливе питання про партнерів. Розробляючи політику організації, керівництво повинно визначити список стратегічних партнерів. Елемент корпоративної політики - особливе відношення до партнерів, особливі вимоги до них.

Особливо важливий для кадрового менеджменту питання про співробітників як елементі корпоративної культури. Які співробітники повинні працювати в організації, якими ідеалами, цінностями та особливостями вони повинні володіти. Співробітники організації - носії корпоративної культури.

Опис правил поводження в організації може включати [32]:

• усвідомлення себе і свого місця в організації, що властиво організації - індивідуалізм або всесвітня кооперація;

• цінності (критерії оцінки - що є правильним, а що - неправильним) і норми (правила поводження в різноманітних ситуаціях, особливо важливі принципи прийняття рішень у критичних ситуаціях;

• критерії і правила розподіли статусу і влади (типові обов'язки і повноваження співробітників різного рівня, перелік функцій різних підрозділів);

• усвідомлення часу, відношення до нього і використання (чи існує суворий тимчасовий регламент, заохочується або наказується робота, що виконується поза регламенту і т.д.);

• процес розвитку робітників і навчання (як організація ставиться до розвитку персоналу, чи вважає це важливим або орієнтована на притягнення нових професіоналів ззовні, процес навчання і розвитку регламентується нормами і правилами або делегується самому співробітнику, залежить від його активності);

• трудову етику і мотивування (яке відношення до роботи очікується, що і як наказується або поощряется, яка система оцінки і стимулювання прийнята, а яка реально реалізується).

Можливість зберігання існуючої організаційної культури залежить від її сили. Сила корпоративної культури - характеристика, що описує її усталеність і ефективність у протистоянні іншим тенденціям. Силу корпоративної культури дозволяє визначити ряд показників корпоративної культури [33]:

• товщина - кількість важливих припущень, що розділяються співробітниками, розчленованість уявлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів;

• разчленованість - кількість адептів (співробітників), що розділяють принципи корпоративної культури;

• ясність пріоритетів - певність, обґрунтованість варіантів поводження в різноманітних ситуаціях.

При настанні стадії стабілізації основною задачею роботи управлінського персоналу є не тільки утримання досягнутого рівня рентабельності і незростання витрат на виробництво, але й обов'язкове зниження витрат на сировину, технологію та особливо персонал, у ситуації жорсткої конкуренції.

Щоб ефективно використовувати персонал, кадровий менеджмент повинний продумати систему планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу. Саме в ситуації стабільності персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани росту винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя.

Проте менеджер з персоналу повинен враховувати, що людині властиво прагнення до стабільності, природності процесу. Тому навіть після прийняття стратегічного управлінського рішення - готуватися до нового етапу, створювати новий продукт, змінювати діяльність та організаційну структуру - необхідно включити в реорганізаційну, інноваційну діяльність.

Про готовність до інноваційних змін свідчать такі організаційні особливості організації:

• гнучкість організаційної структури;

• принципи інноваційності, закладені в корпоративній культурі;

• принципи інноваційности, закладені в положеннях кадрової політики.

Можна виділити чотири основних рівня змін:

1. зміна в знаннях - потребує мінімального часу і мінімальних витрат, достатньо провести програму навчання, поширити матеріали, наприклад, інструкції.
2. зміна в індивідуальних установках (відношення кожного до того, що і як треба робити) потребує більш тривалого часу і великих витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність зміни.
3. зміна в індивідуальному поводженні - повинно бути забезпечене ще великим часом і ресурсами.
4. зміна в груповому поводженні - найбільше складне організаційне поводження, що потребує максимального часу та істотних ресурсів.

Особливу увагу варто приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба повинна [34]:

• привертати увагу до необхідності змін;

• організувати процес одержання конкретних пропозицій від співробітників організації і підтримку активних співробітників, що подають такі пропозиції;

• створювати неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;

• враховувати при підготуванні інформації, засобах презентації матеріалів особливості персоналу і особистисні характеристики аудиторії;

• намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням виникаючих утруднень.

При настанні стадії спаду управлінський персонал підприємства повинен провести серйозний аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку. Існує декілька варіантів:

• продаж підприємства - повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;

• уведення зовнішнього управління - запрошення нового менеджера;

• пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення засобів - перебудова виробництва без зміни керівника.

Саме цю кризу можна вважати власною кризою. Для виживання організації, що виявилася на стадії спаду, необхідні цілком особливі спеціалісти, спроможні об'єднати в собі навички розроблювачів, продавців і технологів. З точки ж зору зміни норм і правил можна припустити, що персонал організації буде вимагати в цілком особливому стилі відношень - орієнтованому на лідера [35-38].

Розділ 3. МЕТОДИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЛЕО»

3.1. Система управління персоналом у ТОВ «ЛЕО»

ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання» одне з перших енергопостачальних підприємств України з приватним капіталом. Свою виробничу діяльність по передачі й поставкам електроенергії енергетична компанія почала на території Луганської області з 01.04.2002 року. Національна комісія регулювання електроенергетики України видала ТОВ «ЛЕО» ліцензії на постачання електроенергії № 88 і № 1042 від 05.12.2001 року, регламентувала роботу постановами від 05.12.2001 року № 1187 і №1188 [39].

Приватна енергетична компанія стала спадкоємицею електромереж і підстанцій, які побудували ще у двадцяті роки минулого століття. В 1920 році в Донбасі уведено близько 20% всіх робочих потужностей, передбачених планом ГОЭЛРО. У ті роки разом з розвитком генерації й вугільної промисловості будували й електричні мережі.

Форма власності – колективна. Метою діяльності ТОВ «ЛЕО» є одержання максимального прибутку за рахунок виробництва й підприємницької діяльності, оптимального використання ресурсів і нематеріальних актив для задоволення економічних інтересів його акціонерів і соціальних потреб працівників. Організаційна структура компанії наведена на рис.3.

Частина підрозділів зараз знаходиться на непідконтрольній Україні території (Краснодонський РЕМ, Свердловський РЕМ, Краснолуцький РЕМ, Ровеньковський РЕМ, Антрацитівський РЕМ, Східний РЕМ).

Керівництво компанії наведено в табл.2.



Рис.3. Організаційна структура ТОВ «ЛЕО»

Таблиця 2.

 Керівництво ТОВ «ЛЕО»

|  |  |
| --- | --- |
| Т.в.о. генерального директора | Грицай Володимир Володимирович |
| Директор з захисту активів | Ружа Юрій Миколайович |
| Технічний директор | Чорний Віктор Іванович |
| Директор з персоналу | Севостьянова Тетяна Петрівна |
| Комерційний директор | Богодух Олена Володимирівна |
| Фінансовий директор | Володіна Ірина Юріївна |
| Директор з правової роботи | Лямзіна Тетяна Володимирівна |
| Директор з інформаційних технологій | Баранов Михайло Миколайович |
| Директор з охорони праці | Какоткін Сергій Олександрович |
| Директор з капітального будівництва та інвестицій | Щербіна Євгеній Валентинович |
| Заступник директора з питань забезпечення бізнесу | Курсаков Юрій Леонідович |
| Головний бухгалтер | Ляхова Тетяна Василівна |

В кінці 2009 року відбулася значна подія для «Луганського енергетичного об'єднання» - отримання сертифікату якості ISO 9001-2008, який став підтвердженням відповідності роботи енергокомпанії міжнародним стандартам [39].

Співробітники компанії протягом одного року створили й впровадили систему управління якістю (СМЯ) - систему управління всіма процесами компанії, від яких залежить якість послуг. Одним з найбільш важливих переваг СМЯ є її орієнтація на споживача, системний підхід до управління компанією та процесне управління діяльністю в галузі забезпечення якості. Одним з незаперечних переваг СМЯ є ефективне управління бізнес-процесами компанії, їх планування і контроль, прогнозований розвиток підприємства, іншими словами бачення і чітке розуміння цілей і результатів роботи. У цій системі гідне місце займає якість обслуговування споживачів, а для персоналу компанії - це підвищення ефективності роботи при зниженні часу на її виконання.

Застосування систем менеджменту якості, що відповідають вимогам міжнародного стандарту ISO 9001, на наших підприємствах стає "правилом хорошого тону", тобто необхідним інструментом в підході до вирішення проблем в галузі забезпечення якості управління, гарантією його стабільності і постійного поліпшення.

### Політика в області якості. Керівники «Луганського енергетичного об'єднання» розробили єдиний документ політики в області якості. Це принципи, за якими енергетики повинні працювати з клієнтами. А з іншого боку, з кожним днем вдосконалювати свої професійні навички. Для колективу компанії політика в області якості стала свого роду присягою споживачеві.

### Місія компанії [39]:

Отримати максимальний прибуток, забезпечуючи надійне електропостачанняспоживачеві!

Для реалізації означеної Місії, спираючись на стратегічний план розвитку компанії, компанія ставить перед собою наступні цілі:
1. 100% збір коштів за спожиту електроенергію
2. Зниження дебіторської заборгованості
3. Зниження рівня наднормативних втрат електроенергії
4. Підвищення якості постачання електроенергії
5. Поліпшення якості надання платних видів послуг
6. Забезпечення високого рівня сервісу для наших споживачів
7. Створення безпечних умов праці, поліпшення виробничого середовища і розвиток інфраструктури.
8. Формування професійної команди співробітників
9. Розширення видів бізнесу.

**Досягнення цих цілей можливо при дотриманні кожним працівником «Луганського енергетичного об'єднання» політики в області якості, яка формується в наступних принципах** [39]**:**

1. Надійність. Забезпечення електропостачанням споживачів відповідно з необхідною їм надійністю.

2. Необхідний рівень якості електроенергії. Якість електроенергії мережі повинна відповідати стандартам.

3. Безпека. Електроенергія - джерело підвищеної небезпеки. Всі роботи, які ми проводимо повинні гарантувати безпеку і працівникам, які їх виконують, і споживачам, які будуть використовувати результати нашої праці

4.Законність. Всі бізнес-процеси компанії повинні виконуватися з дотриманням законодавства (законів та підзаконних актів, в тому числі єдиних державних і галузевих норм, правил і стандартів, що регулюють ліцензійну діяльність).

5. Партнерство. Компанія і споживачі є партнерами, пов'язаними взаємними інтересами. Задовольняючи свої інтереси, компанія повинна враховувати інтереси споживачів.

6. Відповідальність. Кожен співробітник компанії несе повну відповідальність за свої дії перед компанією, а компанія - перед споживачами.

7. Постійне підвищення технічної оснащеності мереж.

**Реалізація цілей в області якості передбачає:**1. Безумовну ввічливість наших співробітників
2. Зворотній зв'язок зі споживачем
3. Компетентність персоналу
4. Зручність отримання необхідної споживачам інформації
5. Оперативність у вирішенні проблем споживачів
6. Безперервне поліпшення і розширення сервісу

**Керівництво ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання» приймає на себе зобов'язання по:**
1. Створенню умов, забезпечення ресурсами для реалізації Політики і цілей в області якості.
2. Своєчасної і об'єктивної оцінки діяльності компанії та її працівників.
3. Забезпеченню відповідності СМЯ компанії вимогам стандарту ISO 9001.
4. Постійному вдосконаленню бізнес-процесів і системи менеджменту якості.

ТОВ «ЛЕО» значну увагу приділяє професійному росту співробітників. Так Учбовий центр є структурним підрозділом дирекції управління персоналом ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання».

Основним завданням учбового центру є підтримка на необхідному рівні професійної компетенції і майстерності, забезпечення постійної готовності до виконання робіт з найвищими результатами працівників ТОВ «ЛЕО» шляхом регулярного їх навчання.

Навчання здійснюється на основі спільно підготовлених і розроблених зі службами і відділами ТОВ «ЛЕО» програм і навчальних планів навчання робітників і фахівців за наступними напрямками:

- технічний - експлуатація та ремонт електричного обладнання підстанцій, ліній електропередачі і розподільних пристроїв;

- енергозбутовий - поставка електроенергії споживачам і розрахунки за неї, укладання договорів;

- охорона праці при виконанні робіт в електроустановках.

Всього в учбовому центрі навчають 17 робітничими спеціальностями і 12 інженерно-технічним напрямам. Серед висококваліфікованих фахівців щорічно проводиться конкурс на звання «Кращий працівник за професією».

Завдяки постійній увазі керівництва компанії і вирішення питань фінансування в навчальному центрі працюють 3 спеціалізовані класи - охорони праці, комп'ютерний клас і клас теоретичної підготовки, обладнані навчальними посібниками, стендами, тренажерами і ПЕОМ, а також збудований тренувальний полігон діючого електрообладнання напругою від 0,4 до 35 кВ, на якому виконуються практичні роботи з підготовки персоналу.

Лекції для слухачів курсів проводять фахівці та керівники відділів і служб апарату управління, що мають достатній теоретичний і практичний досвід роботи в електричних мережах. Крім лекційної форми навчання проводяться різного виду тестування, семінари-тренінги, практичні заняття на стендах-тренажерах.

Середньорічна чисельність персоналу, що проходить навчання, становить 500 - 600 чоловік.

З початку проведення АТО і по теперішній час навчання персоналу в учбовому центрі практично не проводилося, винятком були дні «Охорони праці», які проводилися щомісяця. Організовувалися виїзні семінари, пов’язані з поточними питаннями виробничої діяльності та експлуатації електрообладнання.

В даний час, завдяки керівництву ТОВ «ЛЕО», робота учбового центру відновилася:

* Переглянуті програми навчання за робітничими спеціальностями технічної і комерційної дирекцій;
* Узгоджений підбір викладацького складу і необхідної технічної літератури;
* Вирішені соціально-побутові питання по організації проїзду, проживання та харчування слухачів курсів;
* Всі навчальні класи, технічні засоби навчання, навчальні посібники, стенди та тренажери, а також навчальний полігон знаходяться в робочому стані.

Адреса Учбового центру ТОВ «ЛЕО»: Луганська обл., Станично-Луганський р-н, смт. Петропавлівка (колиш. Петрівка), пров. Артема, 13., т. (06472) 3-63-37.

Відповідно до [40] використання учбового центру дозволяэ знизити витрати на навчання, підготовку кадрів ( у 2017році на 10 тис. грн.. або, 7,1% від запланованих витрат), а також участь у семінарах – на 6 тис. грн.., або 7% за рахунок збільшення части он-лайн семінарів.

Щодо соціального аспекту в управлінні персоналом в ТОВ «ЛЕО». Середньомісячна заробітна плата на підприємстві за 8 місяців 2016 року склала 3585 грн.

Порівняльні данні щодо чисельності персоналу та заробітної плати працівників ТОВ «ЛЕО» за видами діяльності у 2017 році наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Показники чисельності працівників та розміру заробітної плати

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Передача електроенергії | Постачання електроенергії |
| план | факт | план | факт |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 2642 | 2813 | 1067 | 884 |
| Середньомісячна з/пл., грн. | 6592 | 6523 | 4826 | 6053 |

Таким чином можна спостерігати збільшення середньомісячної заробітної плати працівників від 70 до 85 % при коливанні середньооблікової фактичної чисельності працівників по відношенню до планових показників від 6 до 17%.

В цілому по підприємству «Витрати на оплату праці» збільшені на 13 628 тис.грн., або 5% в порівнянні з плановими показниками.

Керівництво ЛЕО надає великого значення співробітництву з профспілковими організаціями. На підприємстві створено і діє Рада профспілкових комітетів ТОВ «ЛЕО», яка бере участь, як у вирішенні виробничих питань, так, і питань соціального спрямування. Профспілкова організація об'єднання має серйозний вплив в двосторонньому діалозі з адміністрацією, заснованому на рівноправному соціальному партнерстві.

Крім того 21 квітня 2010 року на загальних зборах трудового колективу прийнято рішення про створення первинної профспілкової організації Незалежної галузевої профспілки енергетиків України ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання».

Серед об'єктів, введених в експлуатацію за час існування ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання», чимале місце складають ті, які дозволяють поліпшити умови праці та побуту працівників. Це побудовані «з нуля» будівлі Свердловського РЕМ, будівля енергозбуту Слов'яносербського РЕМ, реконструйовані будівлі Лутугинського, Краснодонського, Марківського, Кіровского РЕМ, енергозбуту Луганських ГЕС, Білокуракинського та Краснолуцького РЕМ і новий офіс управління ЛЕО. На черзі реконструкція існуючих баз РЕМ.

Електроенергетична компанія - це бізнес, який створюють люди для людей. Ось чому в нашій компанії найціннішій актив – це наші працівники. Робота з людьми – це ключова функція.

Успіх компанії — це робота її людей. У ТОВ «Луганське енергетичне об’єднання» вірні ідеї надання людям найширших можливостей для реалізації їх потенціалу.

Щоб бути успішним у ТОВ «Луганське енергетичне об’єднання», необов'язково «зі старту» мати досвід роботи, достатньо володіти спеціальними знаннями.

Продемонструйте свій потенціал і бажання розвиватися, а необхідними ресурсами для професійного розвитку вас забезпечать.

Якщо Ви прагнете працювати у компанії, яка єднає талановитих людей, цінує персонал із бажанням трудитися і постійно підвищувати свій професійний рівень – тоді ця інформація саме для Вас!

**ТОВ «ЛЕО» пропонує:**

• роботу у великій компанії;

• офіційне працевлаштування та дотримання соціальних гарантій;

• можливість кар'єрного і професійного зростання;

• комфортні умови роботи і доброзичливу атмосферу;

• пільги, гарантії і компенсації.

Працюючи в ТОВ "Луганське енергетичне об'єднання", ви маєте наступні пільги, гарантії і компенсації:

*Матеріальні способи мотивації персоналу:*

- працівникам встановлюється надбавка за безперервний стаж роботи в електроенергетиці до 30% тарифної ставки (посадового окладу) залежно від стажу роботи;

- працівникам встановлюються доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів згідно з додатком № 4 до Положення про оплату праці та преміювання працівників Товариства;

- компенсуються витрати на проїзд окремої категорії працівників, виконання функціональних обов'язків яких пов'язане з виїздами до об'єкта виконання робіт;

- виплачується матеріальна допомога працівникам у зв'язку із сімейними обставинами: при народженні дитини; на поховання близьких родичів;

- здійснюються заохочувальні виплати окремим категоріям працівників та непрацюючим пенсіонерам, до Міжнародного жіночого дня, Дня перемоги, Дня енергетика і до річниці Чорнобильської катастрофи;

- при звільненні за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію за віком або за інвалідністю відповідно до ст. 15 Закону України «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку» виплачується грошова виплата разового характеру працівникам, в розмірі від 2 до 5 середньомісячних заробітних плат в залежності від стажу роботи;

- у випадку смерті працівника, або пенсіонера, останнім місцем роботи якого було Товариство, родині померлого виплачується матеріальна допомога на поховання разового характеру.

*Нематеріальні способи мотивації персоналу:*

- працівникам надаються відпустки без збереження заробітної плати у випадках:

а) народження дітей (батькові) – 1 день;

б) проводів на військову службу (дітей) – 2 дні;

в) шлюбу працівника або його дітей – 3 дні;

г) смерті близьких родичів працівника – 3 дні;

- оплачується навчання працівників і дітей працівників за рішенням генерального директора;

- при наявності фінансових можливостей надаються безкоштовно дитячі путівки в літні оздоровчі заклади працівникам, які мають більше двох дітей, а також дітей-інвалідів за рахунок коштів Товариства. Надаються безкоштовно дитячі путівки в літні оздоровчі заклади працівникам, діти яких постраждали від Чорнобильська катастрофи;

- у разі смерті працівника в результаті нещасного випадку на виробництві за відсутності вини потерпілого, виплачується щомісячна матеріальна допомога в розмірі 50% прожиткового мінімуму на кожну дитину загиблого, який не досяг 18 років, і до 22 років, якщо дитина навчається на денному відділенні вищого навчального закладу I-IV рівнів акредитації;

- здійснюється видача працівникам путівок з розрахунку:
а) в дитячий оздоровчий комплекс - не більше 15% від повної вартості;
б) санаторно-курортні путівки – до 50% від загальної вартості з розрахунку на одного працюючого та за наявності джерела фінансування;

- надається право на користування службовим автотранспортом (для ключових співробітників компанії);

- надається право на користування мобільним зв'язком (для ключових співробітників компанії);

- у разі нагородження працівників Товариства Грамотою або відзнаками Міністерства палива та енергетики України їм виплачується премія в розмірі 300 грн .;

- проводиться щорічний  конкурс  "Кращий працівник за професією" та "Кращий працівник за фахом", за результатами якого   здійснюється вручення грамот і виплачується грошове заохочення разового характеру в таких розмірах: за I місце - в розмірі посадового окладу (місячної тарифної ставки); ІІ - 50%; ІІІ - 30 %;

- до професійного свята - Дня енергетика за бездоганне виконання трудових обов'язків, відповідальне  ставлення до праці,  найкращих працівників нагороджують Грамотою ТОВ "ЛЕО" і виплачують грошову премію в розмірі 100 грн.;

- за сумлінне ставлення до праці працівники відзначаються пам'ятним подарунком і грошовою премією в розмірі 150 грн .; представлення до відзнаки проводиться в професійне свято «День енергетика».

**ТОВ «ЛЕО» гарантує** цікаву роботу, співпрацю з досвідченими людьми, професіоналами високого рівня, можливість для розвитку професійних і лідерських компетенцій, можливість зробити свій внесок в усі напрямки роботи в компанії.

Але слід зазначити, що Луганське енергетичне об'єднання вже багато місяців паралізоване відсутністю грошей. Немає засобів ні для виплат зарплат співробітникам, працюючим лише три дні на тиждень, ні на підготовку до осінньо-зимового періоду, ні просто для проведення поточних ремонтів електромереж і планових робіт. Не виконується Інвестиційна програма. Масово звільняється кваліфікований персонал. Причиною фінансового колапсу є санкції НКРЭКУ і незаконні арешти рахунків ЛЕО Державною виконавчою службою - із-за незадовільних розрахунків компанії з держпідприємством " Енергоринок". Тому усі платежі від споживачів автоматично переказуються на рахунки Енергоринку. У такому страхітливому положенні Луганське енергетичне об'єднання опинилося через те, що в 2015 році уряд зобов'язав компанію поставляти електроенергію на непідконтрольну частину Луганської області. Борги споживачів, розташованих на НКТ, стали рости сніговою грудкою, оскільки змусити їх платити по рахунках було неможливо. А в липні 2016 року коллаборанты з так званої " ЛНР" взагалі захопили усе майно ЛЕО на НКТ, що позбавило компанію навіть мінімальних важелів контролю над споживачами. Незважаючи на усі наші прохання, звернення і вимоги припинити постачання електроенергії на НКТ, уряд не реагував, а продовжувало поставляти електрику на непідконтрольну територію, цинічно вимагаючи оплати від луганських енергетиків. Лише у квітні 2017 року постачання були припинені, але борг споживачів з непідконтрольної частини Луганщини вже досяг до того моменту 5 млрд. грн. І весь цей борг "навішується" на ЛЕО. Посилюють ситуацію величезні борги перед ЛЕО підприємств ЖКГ - як з підконтрольної так і непідконтрольної території. В такому економічно-фінансовому стані посилюється відсоток кваліфікованого персоналу, так, наприклад, перелік вакансій наданих на сайті підприємства <http://www.en.lg.ua/> [39] наведено в Додатку В, а приклад резюме у Додатку С.

* 1. Методи формування кадрового складу

Ефективність системи управління персоналом істотно впливає на життєстійкість організацій, тому що сприяє розвитку найбільше цінного корпоративного ресурсу - людського.

В багатьох компаніях служба управління персоналом координує стратегію підвищення кваліфікації виконавців, реалізовану на рівні автономних відділень, і здійснює добір кандидатів на вищі управлінські посади організації. Завдяки успішній інтеграції загальнокорпоративній стратегії розвитку і стратегії управління персоналом компанії формують новий організаційний клімат, орієнтований на надання послуг і взаємної підтримки в групах [41].

Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові робітники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб організації. При цьому менеджери враховують особливості персоналу і корпоративної культури.

Найбільше істотними можуть виявитися:

• рівень підготування;

• спроможність до командної роботи;

• тип управлінської ролі;

• тип організаційної культури.

Тому при побудові організації необхідно враховувати:

1. Ціль управління і тип управління, що буде використовуватися в організації, що побічно пов'язано з типом організаційної і корпоративної культури.
2. Особливості споживачів, ті чекання, що вони можуть пред'являти.

Оцінка потреби організації в персоналі може носити якісний і кількісний характер.

Кількісна оцінка потреби в персоналі, покликана відповісти на запитання “скільки? “, а якісна оцінка потреби в персоналі – це спроба відповісти на запитання “кого”? Важливий момент в оцінці персоналу - розробка організаційного і фінансового планів укомплектування, що включають:

• розробку програми заходів щодо притягнення персоналу;

• розробку або адаптацію методів оцінки кандидатів;

• розрахунок фінансових витрат на притягнення та оцінку персоналу;

• реалізацію оцінних заходів;

• розробку програм розвитку персоналу;

• оцінку витрат на здійснення програм розвитку персоналу.

Розрахунок потреби в персоналі організації складається з поєднання таких цілей як визначення необхідної чисельністі робітників та іх фахового і кваліфікаційного складу, що дозволяє здійснити використання нормативних документів: виробнича програма, норми виробітки, планований ріст підвищення продуктивності праці і структура робіт.

Розрахунок чисельності персоналу може бути поточним або оперативним і довгостроковим або перспективним [42].

Загальна потреба підприємства в кадрах А визначається як сума:

А = Ч + ДП (1)

де Ч – базова потреба в кадрах, обумовлена обсягом виробництва;

ДП – додаткова потреба в кадрах .

Базова потреба в кадрах визначається по формулі:

Ч = ОВ/В (2)

де ОВ – об’єм виробництва;

В – вироботок на одного працюючого.

Більш конкретні розрахунки, як правило, виробляються окремо по таких категоріях:

• робітники-відрядники (з урахуванням трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм);

• робітники-тимчасовики (з урахуванням закріплених зон і трудомісткості роботи, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу);

• учні (з урахуванням потреби в підготуванні нових робітників і планових термінів навчання);

• обслуговуючий персонал (орієнтуючись на типові норми і штатний розклад);

• керівний персонал (визначається виходячи з норм керованості).

Додаткова потреба в кадрах ДП - це розходження між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду.

При розрахунку додатковій потреби враховується:

ДП = А пл – Аб (3)

де Апл і Аб – загальна потреба в спеціалістах у планований і базовий періоди;

• розвиток підприємства (науково обґрунтоване визначення приросту посад у зв'язку зі збільшенням виробництва) ;

• часткова заміна практиків, що тимчасово займають посади спеціалістів;

• відшкодування природного вибуття робітників, що займають посади спеціалістів і керівників (оцінка демографічних показників кадрового складу, урахування…);

• вакантні посади, виходячи з затверджених штатів, очікуваного вибуття робітників.

При визначенні потреби в спеціалістах на перспективу і відсутності детальних планів розвитку галузі виробництва застосовують метод розрахунку виходячи з коефіцієнта насиченості спеціалістами, що обчислюється відношенням числа спеціалістів до обсягу виробництва. З урахуванням цього показника А (потреба в спеціалістах) буде виглядати в такий спосіб [43]:

А = Чрх Кн (4)

де Чр – середнєсписочна чисельність робітників;

Кн- нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Проводячі аналіз кадрової ситуації в регіоні неохідно звертати увагу на результати аналізу робочих місць, які можуть бути використані в ході реалізації таких кадрових програм:

Таблиця 4.

Види кадрових програм

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування програми  |  Утримання інформації і цілі її використання  |
|  Опис робочого місця Специфікація робочого процесу Створення проекту робочого місця Добір співробітників  | Виклад суті робочого процесу, обов'язків робітника і ступінь його відповідальності, зведення про умови роботи Особистисні і фахові якості, якими повинний обладать исполнитель Оптимальне сполучення елементів, обов'язків, задач, пов'язаних із даною робочою посадою Використовувані при проектуванні процедур добору та оцінки кандидатів на посаду особистисні і фахові якості, якими повинний володити виконавець  |
|  Оцінка результативності праці Підготування кадрів і удосконалювання кваліфікації Планування кар'єри і просування по службі Оплата праці Безпека праці  |  Планова і фактична продуктивність, що використовувається для розрахунку «прийнятного» (етичного) рівня продуктивності праці для РМ Опис виробничих задач і функцій, перелік професійно значимих якостей і навичок для створення ефективних програм підготування Дані про взаємозалежність і послідовність виробничих процесів для створення оптимальних програм просування і ротації Дані про умови праці, рівні продуктивності з метою одержання бази для зіставлення, адекватної оцінки та ефективного стимулювання Інформація про безпечні нормативи роботи, розташування устаткування, взаємодії робітників із метою створення інструкцій з техніка безпеки, оцінки і заохочення за їх виконання  |

Наймання, оцінка і добір персоналу в організацію, основною задачею яких є задоволення попиту на робітників в якісному і кількісному відношенні, об’єднують таки загальні положення [44]:

1. Наймання на роботу - це ряд дій, спрямованих на притягнення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. З притягнення і прийому на роботу починається управління персоналом.

2. Добір персоналу. При впровадженні добіру персоналу у фінансових планах організації варто врахувати витрати. Так, якщо організація використовує для добору співробітників агентств по найманню, то її витрати будуть не менше чим двотижнева зарплата цього співробітника, а якщо цікавляча організацію людина є спеціалістом, то витрати будуть приблизно рівні його місячному або півторамісячному окладу. Крім кількісних показників ефективності роботи служби персоналу по пошуку і добіру нових співробітників можна використовувати і якісний показник, що розраховується по такій формулі:

Кн = (Рк + Пр + Ор) : Ч (5),

де Кн – якість набраних робітників, %;

 Рк – усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи набраними співробітниками;

 Пр – відсоток нових робітників, що просунулися по службі протягом одного року;

 Ор – відсоток нових робітників, що залишилися працювати після закінчення одного року;

 Ч – загальне число показників, облічених у розрахунку.

Особо слід зазначити можливість використання організацією, що знаходиться на стадії динамічного росту, тимчасового набору персоналу. В цьому підході немає нічого нового для тих організацій, що змінюють обсяги своєї діяльності сезонно, - добираючи персонал у міру збільшення обсягів діяльності. Для оптимізації такого процесу тимчасового наймання створюються кадрові агентства, що спеціалізуються в доборі таких співробітників. В умовах ринкової конкуренції якість персоналу стало найголовнішим фактором, що визначає виживання та економічне положення організацій [45].

Виділяються такі етапи заміщення вакантної посади спеціаліста або керівника:

• розробка вимог до посади; у результаті чого подальший пошук обмежується претендентами, що мають необхідну кваліфікацію для виконання посади;

• широкий пошук претендентів, коли ставиться задача залучити для участі в конкурсі як найбільше кандидатів, що відповідають мінімальним вимогам;

• перевірка претендентів із використанням ряду формальних методів із метою отсіву гірших, що проводиться кадровою службою;

• добір на посаду з числа декількох кращих кандидатур; звичайно здійснюється керівником з урахуванням висновку кадрових служб і даних різноманітних перевірок та іспитів.

При доборі на посаду з числа робітників організації важливо мати на увазі, що оцінка діяльності робітників не дає повної інформації про можливості робітника при просуванні на вищестоящу посаду або перекладі на яку іншу.

Багато робітників втрачають ефективність при переміщенні з одного рівня на інший або з роботи функціонального характеру на посаду лінійного керівника і навпаки.

Добір кандидатів на вакантну посаду здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду керівника або спеціаліста керування за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому використовуються спеціальні методики, що враховують систему ділових і особистисних характеристик, що охоплюють такі групи якостей: 1) суспільно-цивільна зрілість; 2) відношення до праці; 3) рівень знань і досвід роботи; 4) організаторські спроможності; 5) уміння працювати з людьми; 6) уміння працювати з документами і інформацією; 7) уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення; 8) спроможність побачити і підтримати передове; 9) морально-етичного характеру [46].

Практичний досвід є найважливішим критерієм рівня кваліфікації робітника. Тому більшість роботодавців віддають перевагу наймання робітників із досвідом.

Як правило, до прийняття організацією рішення про прийом на роботу кандидат повинний пройти декілька щаблів добору:

• попередню відбіркову бесіду;

• заповнення бланка заяви;

• бесіду по найманню (інтерв'ю);

• тестування;

• перевірку рекомендацій і послужного списку;

• медичний огляд;

• ухвалення рішення.

Добір - рішення про відповідність кандидата приймається кадровою комісією, яку очолює безпосередній керівник або призначена їм особа. Метод добору використовується також і для керівних посад високого рівня, де нарівні з фаховою компетентністю велике значення придається умінню кандидата налагоджувати стосунки з партнерами різного рівня.

Переваги методу добору - індивідуальний підхід і можливість одержати більш достовірну інформацію про фахові і особисті якості кандидатів, недоліки - відносна повільність і високий ступінь суб'єктивності, що має емоційно-психологічний характер. Добір - це засіб, що дозволяє в будь-яких умовах найбільше демократичну та в значній мірі вільну від суб'єктивізму конкурсну процедуру [47].

Переваги методу добору - всебічне ретельне та об'єктивне вивчення індивідуальних особливостей кожного кандидата і можливе прогнозування його ефективності, недоліки - тривалість і дорожнеча використовуваних процедур.

Управління соціальною орієнтацією та адаптацією персоналу організації. Фахова орієнтація та адаптація виступають важливим складовим елементом системи підготування кадрів і є регулятором зв'язку між системою утворення і виробництвом. Вони покликані сприяти покриттю потреб організації в робочій силі в необхідному якісному і кількісному відношенні для підвищення їх прибутковості і конкурентноздатності.

Фахова орієнтація являє собою систему заходів для профінформації, профконсультації, профпідбору і профадаптації, що допомагає людині вибирати професію, найбільше відповідну потребам товариства, його особистисним спроможностям і особливостям. Є ще одна важлива задача профорієнтації - це сприяння швидким структурним зсувам у зайнятості. Однієї з проблем роботи з персоналом в організації при притягненні кадрів є управління трудовою адаптацією. В ході взаємодії робітника та організації відбувається їхнє взаємне пристосування, основу якого складає поступове входження робітника в нові фахові і соціально-економічні умови праці [48].

Принципові цілі адаптації можна зводити до такого:

• зменшення стартових витрат, тому що доки новий робітник погано знає своє робоче місце, він працює менше ефективно і потребує додаткових витрат;

• зниження занепокоєності і непевності в нових робітниках;

• скорочення текучості робочої сили;

• економія часу керівника і співробітників;

• розвиток позитивного відношення до роботи, задоволеності роботою.

Для досягнення цих цілей в організації доцільно мати в чинних підрозділах по управлінню персоналом спеціалістів або самостійний підрозділ по управлінню профорієнтацією та адаптацією кадрів. Штат такого підрозділу повинний складатися як мінімум із двох людин: профконсультант (фахова орієнтація) і менеджер з персоналу (добір, підготування та адаптація робітників). В здійсненні процесу адаптації особисту участь приймають лінійні керівники.

Підрозділ по управлінню профорієнтацією та адаптацією повинен виконувати такі функції:

• вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку праці, проведення заходів щодо адаптації до нього, здійснення відповідної переструктурізації кадрового потенціалу;

• наймання і добір персоналу з використанням професіограм і описів робіт, тестування та інтерв'ювання робітників із метою їх кращої профорієнтації;

• розставляння кадрів по підрозділам, ділянкам, робочим місцям, закріпленням ротацій і внутрішньовиробничих переміщень кадрів, формування стабільного трудового колективу.

* 1. Методи підвищення продуктивності персоналу

Працездатність - параметр, що описує рівень ресурсів, що можуть бути використані при виконанні роботи.

Коли говорять про працездатність конкретного виконавця, виділяють загальну (потенційну) працездатність - ті ресурси, що могли б бути використані при максимальній напрузі всіх сил, і фактичну (стандартну) працездатність - ті ресурси, що звичайно використовуються. Фактична працездатність всегда нижче, ніж потенційна.

Говорячи про працездатність персоналу, будемо мати на увазі ті можливості (як індивідуальні, так і групові), що можуть бути використані в діяльності організації [49]:

• ефективні системи оцінки і стимулювання праці;

• використання соціально-психологічних аспектів колективної діяльності;

• програми спеціалізованого підготування, навчання і розвитку персоналу;

• методи планування кар'єри.

Продуктивність праці - кількісна характеристика роботи, виконуваної персоналом, що пов'язана з рівнем ефективності праці.

Основна проблема організаторів виробництва в даній області поза залежністю від форм власності - тенденція до зниження ефективності виробництва. В зв'язку з цим головними цілями діяльності служб управління персоналом у цьому напрямку є:

• скорочення виробничих витрат і збільшення прибутковості;

• підвищення гнучкості виробництва;

• підвищення якості товарів;

• удосконалювання процесів технічного і технологічного контролю.

Загальний рівень продуктивності визначає такі типи факторів:

• короткострокові - об'єктивні (наприклад, зміна номенклатури сировини і видів енергії в зв'язку з аваріями, циклічні коливання якості сировини); суб'єктивні (наприклад, коливання рівня працездатності протягом дня, тижні, роки);

• довгострокові (наприклад, ціни на матеріали, енергію, якість устаткування).

Можна виділити два основних підходи до оцінки продуктивності праці [50].

1. Визначення прямих трудовитрат (шляхом оцінки співвідношення прямих трудовитрат до нормо-часів визначається фактична інтенсивність).
2. Оцінка відношення обсягу продажу що до витрат на:

• вартість контролю якості;

• вартість гарантованого ремонту;

• чисельність виробничих робітників;

• чисельність усього персоналу;

Управління продуктивністю праці включає такі елементи:

• управління якістю;

• планування процедур, підвищення ефективності;

• вимір трудовитрат і нормування праці;

• бухгалтерський облік і фінансовий контроль.

Необхідно брати до уваги і фактори, що перешкоджають росту продуктивності, такі, як зниження ціни праці при постійному рості рівня життя і збільшення рівня витрат на відновлення працездатності.

Нормування праці - це заходи щодо оцінки кількості праці, що повинно бути реалізоване в рамках заданої технології.

Діяльність по нормуванню праці в управлінні персоналом є комплексної і дає можливість вирішувати суміжні задачі. Основні цілі нормування:

• планування виробництва і визначення потреби в персоналі (якість і кількість);

• розрахунок витрат на заробітну платню;

• оцінка зміни продуктивності, ефективності виробництва.

Для створення ефективної системи нормування праці на підприємстві необхідно здійснювати:

1) аналіз діяльності;

2) розрахунок і твердження базових норм;

3) моніторинг технічного рівня виробництва, планування перегляду норм у залежності від зміни стана матеріально-технічного забезпечення;

4) упровадження форм матеріального стимулювання за підвищення продуктивності;

5) моніторинг норм праці.

До основних методів нормування праці відносять:

• традиційний - хронометраж, при якому шляхом численних вимірів проводиться розрахунок часу на виробництво одиниці продукції;

• оцінка "вартості праці" *-* вартість праці за 1 годину роботи визначається множенням одного бала за годину (затверджується керівництвом) на суму балів по факторах: рівень кваліфікації, умови праці на робочому місці, інтенсивність праці, відповідальність роботи;

• визначення "плаваючого тарифу”

Нормування управлінської праці. Через нерегламентованість, мінливість діяльності інженерно-технічного та управлінського персоналу традиційні методи нормування їх праці можуть виявитися неефективними.

В даний час використовуються такі методи управлінської праці [51]:

• метод аналогії - заснований на урахуванні досвіду роботи ефективно чинних підприємств;

• метод укрупнених нормативів чисельності - заснований на непрямому вимірі трудомісткості робіт і розрахунку чисельності ІТП і управлінців для усього виробництва і по підрозділах;

• метод прямого нормування (для постійно повторюваних робіт або робіт, що можуть бути розчленовані на повторювані операції) - через розчленовування на операції та аналіз часу, необхідного для проведення операцій.

Етапи оцінки праці на конкретному робочому місці припускають [52]:

• опис функцій;

• визначення вимог;

• оцінку по факторах (конкретного виконавця);

• розрахунок загальної оцінки;

• зіставлення зі стандартом;

• оцінку рівня співробітника;

• доведення результатів оцінки до підпорядкованого.

Говорячи про системи оцінки праці, можна виділити три основних рівня оцінки представлені в таблиці 5.

Таблиця 5.

Методи та рівні оцінки праці персоналу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рівень оцінки  | Періодичність  | Метод  | Можливостівикористання  |
| 1.Повсякденна оцінка фахової діяльності (сильних і слабких сторін)  | Один раз на день, один раз на тиждень  | Анкетування по фактичних діях Обговорення  |  Зворотний зв'язок з оцінюваним із метою модифікації поводження і навчання  |
| 2.Періодична оцінка виконання обов'язків  | Один раз у півроку, рік  | Анкетування по фактичних діях і результатах праці Інтерв'ю Обговорення  | Визначення перспективи і розробка спільних цілей  |
| 3.Оцінка потенціалу  |  Разова, перманентна  | ТестуванняЦентр оцінки  | Побудова кадрового прогнозу, планування кар'єри  |

 Основні підходи до оцінки праці

1. Оцінка результату (наприклад, отриманого прибутку).
2. Оцінка поводження (по критеріях, пов'язаних із діяльністю, що виконується).
3. Рейтинги успішності (по ряді шкал, відбиваючих поведінкові виміри або виміри рис).

Існують таки методи індивідуальної оцінки.

• Оцінна анкета являє собою стандартизований набір питань або описів.

• Модифікація оцінної анкети - порівняльна анкета.

• Використовують також анкету заданого вибору, в якій задаються основні характеристики і перелік варіантів поводження оцінюваного.

• Шкала рейтингів поведінкових установок, де описуються вирішальні ситуації фахової діяльності.

До методів групової оцінки відносять:

• Метод класифікації.

• Метод альтернативної класифікації.

• Порівняння по парах.

• Метод заданого розподілу.

Атестація персоналу це кадрові заходи, що покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне призначення атестації - не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі робітника.

Функції по проведенню атестації розподіляються між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами):

Таблиця 6.

Розділення функцій по проведенню атестації

|  |  |
| --- | --- |
| Лінійні керівники  |  Кадрові служби  |
|  | Базуючись на корпоративної політиці, розробляють загальні принципи оцінки персоналу |
|  Консультують по виділенню істотних параметрів оцінки  |  Розробляють нормативні і методичні матеріали Організують атестаційні процедури  |
|  | Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід |
|  Беруть участь в атестаційних процедурах в якості експертів, готують індивідуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, що атестуються  |  |
|  Беруть участь у роботі атестаційних комісій  |  Контролюють реалізацію атестаційних процедур Опрацьовують і аналізують дані Здійснюють збереження і використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву і планування кар'єри)  |

З урахуванням цілей атестації можна говорити про дві її складові частини: оцінку праці та оцінку персоналу.

Оцінка праці спрямована на зіставлення утримання, якості та обсягу фактичної праці з планованим результатом праці, що подана в технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та інтенсивність праці.

Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості робітника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту.

Аналіз практиці управління показує, що корпорації використовують у більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності робітників, тобто оцінку праці та оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів.

Кадровий резерв - це група керівників і спеціалістів, що володіють спроможністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, запропонованим посадою того або іншого рангу, що підвергнулись відбору і минули систематичне цільове кваліфікаційне підготування.

Існують такі етапи роботи з резервом.

Етап 1. Аналіз потреби в резерві.

Етап 2. Формування та упорядкування списку резерву.

Етап 3. Підготування кандидатів.

План роботи з резервом керівних кадрів.

1. Визначення потреби в керівних кадрах
2. Добір і вивчення керівних кадрів.
3. Комплектування резерву, розгляд, узгодження і твердження резерву.
4. Контроль за підготуванням резерву керівних кадрів.
5. Визначення готовності резерву керівних кадрів для призначення на посаді.

Плани кадрового резерву можуть складатися у виді схем заміщення, що мають різноманітні форми в залежності від особливостей і традицій різноманітних організацій. Можна сказати, що схеми заміщення являють собою варіант схеми розвитку організаційної структури, орієнтованої на конкретні особистості з різноманітними пріоритетами. В основі індивідуально орієнтованих схем заміщення лежать типові схеми заміщення. Вони розробляються службами керування персоналом під організаційну структуру і являють собою варіант концептуальної моделі ротації робочих місць [52].

Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів, проведених кадровою службою організацій, по плануванню, організації, мотивації і контролю службового росту робітника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, спроможностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організацій*.* Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості робітника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття спроможностей людини.

Етапи організації навчання

Система підготування може бути ефективної тільки в тому випадку, якщо буде проаналізоване існуюче положення, оцінене перспектива і сформована уява бажаного майбутнього, спрогнозовани зміни, підготовлені проекти зміни, визначені терміни і витрати [53].

Таблиця 7.

Порівнянний аналіз традиційного та інтегрованого навчання

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри  |  Традиційне навчання усередині підприємства  |  Навчання, сполучене з організаційним розвитком  |
|  Об'єктУтримання Ті, що нав-чаються Навчальний процес Стиль навчання Цілі навчання Форма проведення Відповідальність за проведення Стабільність програми Концепція навчання Участь у підготу-ванні навчальних та інших програм Спрямованість Активність учасників  |  Окремий керівник Основи управлінських знань і навичок Керівники молодшої і середньої ланки Заснований на інформації і раціоналізації Виходить із предметів і особливостей викладача Раціональність і ефективністьМісцеві семінари, курси Викладачі, організатори Стабільна Адаптація керівників до потреб підприємства Учасники не включені в упорядкування навчальних програм Орієнтація на знання, що можуть придатися в майбутньому Як правило, малоактивні  |  Групи, межгрупповые зв'язки, керівник і група Комунікативні навички, уміння разрешать проблемы Всі керівники аж до вищої ланки Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації та емоціях Виходить з особливостей учасників, їх досвіду, проблем, відношень і умінь консультантів Пристосування, зміна, інформування Вільний вибір форм у залежності від необхідності і ситуації Учасники Гнучка програма, адаптована до ситуації Одночасно змінити керівників і організацію Керівники беруть участь в упорядкуванні програм зміни підприємства Орієнтація на конкретну зміну Як правило, дуже активні  |

Управління службово-фаховим просуванням персоналу на підприємстві.

Службово-фахове просування - серія поступальних переміщень по різноманітних посадах, що сприяє розвитку, як організації, так і особистості. Переміщення можуть бути вертикальними і горизонтальними. Це і запропонована організацією послідовність різноманітних щаблів (посад, робітників місць, положень у колективі), що співробітник потенційно може пройти.

Система службово-фахового просування - сукупність засобів і методів посадового просування персоналу, застосовуваних у різноманітних організаціях. В практиці управління розрізняють два види посадового просування: просування спеціаліста і просування керівника. Останнє, у свою чергу, має два напрямки: просування функціональних керівників і просування лінійних керівників. Наприклад, система просування лінійних керівників передбачає п'ять основних етапів.

Перший етап - робота зі студентами старших курсів базових інститутів або спрямованих на практику з інших вузів.

Другий етап - робота з молодими спеціалістами, прийнятими в організацію.

Третій етап - робота з лінійними керівниками нижчої ланки управління. Протягом усього періоду (2-3 року) із даною групою проводиться конкретна цілеспрямована робота.

Четвертий етап - робота з лінійними керівниками середньої ланки управління.

П'ятий етап - робота з лінійними керівниками вищої ланки управління.

Необхідно також зупинитися на характеристиці роботи менеджера з персоналу кадрової служби організації. Менеджер з персоналу повинний мати знання в області управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліко-документаційнох, педагогічних, соціально-побутових, психологічних, соціологічному аспектах, що дозволяють йому здійснювати весь цикл робіт із персоналом: від вивчення ринку праці і наймання персоналу до відходу на пенсію і звільнення. Він повинний бути готовий виконувати такі функції [54]:

• розробка стратегії управління персоналом;

• розробка кадрової політики і планування кадрової роботи;

• забезпечення кадрами робітників і спеціалістів необхідної кваліфікації, необхідного рівня і спрямованості підготування;

• аналіз кадрового потенціалу, прогнозування і визначення потреби в робочих кадрах і спеціалістах, маркетинг персоналу;

• підтримка ділових зв'язків із службами зайнятості;

• планування, організація і контроль підготування, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, спеціалістів і керівників; комплектування керівними, робочими кадрами і спеціалістами організації з урахуванням перспектив її розвитку;

• створення умов для найбільше повного використання і планомірного росту робітників, планування кар'єри і службово-фахового просування персоналу;

• оформлення прийому, перекладу і звільнення робітників;

• мотивація праці робітників;

•участь у розробці і впровадженні планів соціального розвитку організації;

• робота з профорієнтації;

• формування трудового колективу (групові і особистисні взаємовідносини, морально-психологічний клімат, єдність методів і умінь у досягненні кінцевої цілі, особиста і колективна зацікавленість);

• розробка і застосування сучасних методів управління персоналом.

 3.4. Методи оптимізації управління персоналом організації

Організаційно-кадровий аудит - оцінка відповідності структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Проводиться він із метою підготування до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування організації. Оцінці можуть бути піддані три основних аспекти організаційної реальності [55]:

• кадрові процеси - напрямки діяльності організації стосовно персоналу;

•будівля організації (її структура) - співвідношення і співпідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфіґурації;

• якісні і кількісні характеристики персоналу.

Менеджеру з персоналу, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю йдуть в організації. Стислий опис таких процесів подано в таблиці 8.

Таблиця 8.

Індикатори діагностики кадрових процесів

|  |  |
| --- | --- |
| Основні кадрові процеси організації  | Індикатори аудита (параметри діагностики)  |
|  1.Планування трудових ресурсів  |  Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, що є потребу в кадрах  |
|  2. Набір персоналу  | Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, обеспеченности вакансий кандидатами |
| 3. Добір персоналу  | Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації  |
|  4.Розробка системи стимулювання  |  Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення  |
|  | ефективної системи винагороди |
|  5.Адаптація персоналу  | Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації  |
|  6.Навчання персоналу  |  Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчання (по темах). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці і соціально-психологічного клімату і т.д.)  |
|  7. Оцінка трудової діяльності  |  Оцінка атестації, періодичності її проведення, що подається результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації  |
|  8.Підвищення, зниження, переклад, звільнення  |  Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри  |
|  9.Підготування керівних кадрів  |  Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготуванні управлінського персоналу  |
|  10. Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині підприємства  |  Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу).Визначення потреби в підготуванні і реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації |

Аудит кадрового потенціалу. Проводячи організаційно-кадровий аудит, менеджер з персоналу повинний вирішити важливе питання, чи володіє організація достатнім людським ресурсом функціонування і зміни, чи спроможна персонал працювати достатньо ефективно і відповідно до обраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей і характеристик. Оцінка кадрового складу повинна включати:

1) оцінку укомплектованості кадрового складу в цілому і по рівнях управління, включаючи оцінку заможності персоналом технологічного процесу;

2) оцінку відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;

3) аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології і класифікатором посад;

4) аналіз структури кадрового складу по соціально-демографічних характеристиках;

5) оцінку плинності кадрів.

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дозволяє виявити:

• рівень кадрової заможності і потребу в персоналі;

• потреби в навчанні;

• стилі управління;

• соціально-психологічний клімат;

• інноваційний потенціал;

• основні джерела опору змінам;

• розподіл персоналу в рамках організації (по рівнях ієрархії та функціональних напрямків).

Недирективні методи скорочення персоналу

Якщо підприємство потрапляє в ситуацію кризи, то одним із засобів підвищення його опірності, поліпшення в майбутньому фінансового положення може стати часткове скорочення персоналу, звільнення неефективних робітників. Проте при використанні традиційних форм скорочення (звільнення по закінченні встановленого закономом терміна) виникає множина негативних, наслідків, що часто поведуть до мінімуму всі можливі виграші.

Вирішити таку проблему можна, використовуючи недирективні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного співробітника необхідності змінити своє поводження, місце в структурі, задуматися про необхідність залишатися саме в цій організації. Основний інструмент недирективного скорочення - емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного відношення до рішення керівництва про можливості відходу з організації. Саме недирективні методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу [54, 55].

Таким чином, механізм недирективного скорочення персоналу повинний бути адекватний корпоративній культурі організації та особливостям працюючого персоналу. Тільки в цьому випадку вдасться уникнути різкого негативного відношення з боку персоналу і виникнення конфліктів в організації.

 Розглянемо процес мобілізації кадрового потенціалу кризового підприємства та його вплив на реалізацію плану фінансового оздоровлення. Він може бути поданий у виді послідовних основних фаз діяльності керівництва підприємства:

• фаза агітації - створення в персоналу відчуття "стратегічного дискомфорту", пов'язаного з усвідомленням того факту, що особиста доля робітників залежить від виживання фірми, обумовлена радикальними змінами в стратегії управління; формування іміджу надійного і впливового лідера; установлення двосторонніх каналів організаційних комунікацій між антикризовим керуючим і колективом підприємства;

• фаза фахового росту - створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; формування механізмів, що підтримують процеси навчання в організації; забезпечення високого рівня мотивації до саморозвитку в робітниках кризового підприємства; формулювання нової місії підприємства і бачення його майбутнього;

• фаза інтеграції - створення нових рольових моделей, що закріплюють у культурі кризового підприємства нові зразки діяльності і поводження; творчий розвиток і удосконалювання цих моделей на основі постійного осмислення практики; вибір і реалізація серії проектів, у яких успішно втілюються перспективні ідеї, що дозволяють об'єднати зусилля всіх робітників кризового підприємства.

Основні принципи управління персоналом кризового підприємства

Існують два принципових підходи до підвищення рівня конкурентноздатності кризового підприємства:

1) ліквідація наявних вад у структурі організації, що перешкоджають підвищенню конкурентноздатності персоналу з усуненням структурних підрозділів і робітників, що "не вписуються" у стратегію виведення підприємства з кризової ситуації;

2) пошук унікальних рис фірм, що створюють притягальний для споживачів уява фірми. Як показує досвід, цей підхід більш продуктивний; він ґрунтується на декількох істотних принципах.

При проведенні реорганізації ефективна практика припускає:

• превагу скорочення рівнів в організаційній структурі управління, а не робочих місць, обращая увагу на зміцнення кадрового резерву для вищої ланки керівництва підприємства;

• взаємозалежність структурних елементів організаційної структури при проведенні скорочень, для чого при необхідності згодом здійснювати заходи для стабілізації нової організаційної структури і психологічної підтримці персоналу;

• кадрову структуру, найбільшою мірою отвечающую сформованої ситуації, і пользующийся підтримкою колективу план фінансового оздоровлення; не варто захоплюватися масштабними скороченнями персоналу;

• періодичну переоцінку кадрової структури підприємства;

• підтримку утворювальних програм, реалізованих на підприємстві;

• децентралізацію структури управління з делегуванням необхідних повноважень ключовим фігурам в апараті управління та обеспечиванием максимальної гнучкості при розробці управлінських рішень, як на стратегічному, так і на оперативному рівні [55].

## ВИСНОВКИ

Луганське енергетичне об'єднання вже багато місяців паралізоване відсутністю грошей. Немає засобів ні для виплат зарплат співробітникам, працюючим лише три дні на тиждень, ні на підготовку до осінньо-зимового періоду, ні просто для проведення поточних ремонтів електромереж і планових робіт. Не виконується Інвестиційна програма. Масово звільняється кваліфікований персонал. Причиною фінансового колапсу є санкції НКРЭКУ. В такий ситуації керівництво перевело частину працівникіфв на триденний графік роботи, а на вакантні місця об’явлено конкурс.

Аналіз опису посад та вимог до кандидатів на вакантні міста показує, що в деяких випадках нестачу персоналу по кількості керівництво ТОВ «ЛЕО» планує компенсувати якісними показниками. Так в більшості управлінських посад вимагаються знання та вміння досить широкої сфери, поряд з вузко спеціалізованими. Фактично мова йдеться про пошук все більш універсального працівника який може виконувати широкий спект робіт. Такий підхід, в умовах кризи, може принести результат але в сукупності із іншими факторами, які повинні забезпечити ефективне функціонування системи управління персоналом.

Система управління кадрами являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

При цьому механізм управління персоналом базується на інтеграції функцій управління працею, кадрами і соціальним розвитком. Організаційною основою механізму управління персоналом є кадрова служба, що здійснює весь комплекс названих функцій управління, а виживання та ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва підприємства.

Кадрова політика підприємства спрямована на приведення кадрового потенціалу у відповідність цілям і стратегії розвитку.

В залежності від факторів зовнішнього середовища, корпоративної культури може бути ефективна або відкрита, або закрита кадрова політика.

Рівень усвідомлення і ступінь впливу на кадрову ситуацію на підприємстві також визначають тип кадрової політики.

Для побудови адекватного кадрової політики необхідно розробити уявлення про цілях, нормах і засобах здійснення кадрових заходів. Основним механізмом підтримки адекватного кадрової політики повинний стати моніторинг персоналу.

Кадрова політика підприємства - це цілісна кадрова стратегія, що об'єднує різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення на підприємстві та плани по формуванню і використанню робочої сили.

В цілому процес планування людських ресурсів (довгострокового, перспесктивного та поточного)включає три етапи: оцінку наявних ресурсів, оцінку майбутніх потреб, розробку програми задоволення майбутніх потреб. Така програма повинна передбачати конкретний графік і заходи щодо притягнення, найманню, підготуванню і просуванню робітників, що необхідні для реалізації цілей підприємства.

Складений керівником план роботи з персоналом на підприємстві, що містить, як правило, три основних поділи: заходи щодо удосконалювання кадрового складу підприємства; заходи щодо підготування і підвищення кваліфікації персоналу; заходи щодо виховання і розвитку персоналу.

Процес прогнозування кадрової роботи передбачає чотири етапи: ретроспекцію, діагноз, вибір оптимального методу, прогноз. Основні методи планування і прогнозування - балансовий метод, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, системний аналіз, моделювання. При цьому для розрахунку перспективної потреби в спеціалістах і керівних кадрах основними є такі методи: штатно-номенклатурний; розрахунку коефіцієнта насиченості; нормативний.

Джерелами забезпечення підприємств та організацій кадрами є вищі і середні навчальні заклади; організовані набори робітників і переселення сімей; розподіл трудових ресурсів через центри зайнятості; самостійна робота кадрових служб з набору персоналу; використання праці учнівської молоді та інших груп незайнятого населення.

Крім того, особливе місце в процесі забезпечення підприємства кадрами займає фахова орієнтація.

Під фаховою орієнтацією розуміється науково обґрунтована система форм, методів і засобів впливу на осіб, що навчаються і працевлаштовуються, що сприяє своєчасному притягненню їх до суспільного виробництва, раціональній розставлянню, ефективному використанню і закріпленню за місцем роботи на основі об'єктивної оцінки та урахування схильностей, спроможностей та інших індивідуальних якостей людини.

Фахова орієнтація як система складається з чотирьох взаємозалежних етапів: фахової інформації, фахової консультації, фахового добору (добору), фахового і соціального підготування та адаптації.

Робота з фахової орієнтації припускає здійснення двох головних напрямків - формування в молоді особистисних орієнтацій та інтересів з урахуванням потреб виробництва; приведення у відповідність особистисних орієнтацій молоді з можливостями їх реалізації.

Підготування і підвищення кваліфікації робітників у нових умовах господарювання повинні носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності. В цьому зв'язку зростають вимоги до ефективності фахового навчання, підвищенню якості послуг та їх відповідності замовленню, більшої ясності принципів і методів навчання.

Промислові підприємства та фірми повинні розглядати витрати на перепідготовку і підвищення кваліфікації свого персоналу як інвестиції в основний капітал, що дозволяють найбільше ефективно використовувати новітні технології. Безупинне утворення є також чинником стабілізації робочої сили на підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що управління персоналом у сучасних умовах включає декілька взаємозалежних етапів:

1. Розробка ефективної системи кадрового менеджменту (визначення предмета, задач та утримання даного виду менеджменту, його основних напрямків, принципів і методів для конкретної організації).
2. Формування механізму управління персоналом і відповідною організаційною структурою (розробка оптимальних структур і штатів кадрової служби, визначення структури фахового підготування і структури професійно значимих якостей особистості менеджерів з кадрiв, добір, навчання і розставляння фахівців з управління людськими ресурсами).
3. Планування людських ресурсів (упорядкування планів і прогнозів у роботі з персоналом, планування чисельності і складу робітників, створення автоматизованих систем управління людськими ресурсами).
4. Набір персоналу (знання та уміле використання всіх існуючих джерел задоволення кадрової потреби).
5. Профорієнтація та адаптація (уведення прийнятих робітників в організацію, розвиток у них розуміння того, що очікує від спів-робітників організація та яка праця в ній одержує заслужену оцінку).
6. Формування кадрового потенціалу управління (аналіз якісного складу управлінських кадрів, організація наймання і постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково-практичних основ добору і розставляння керівних кадрів).
7. Оцінка кадров та їх діяльності (організація оцінки кадров управління, розробка принципів і методів роботи з резервом, організація конкурсів спеціалістів, атестація, розробка ефективних методик оцінки).
8. Організація навчання персоналу (розробка і здійснення програм фахового підготування, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників).
9. Управління трудовою дисципліною і плинністю кадрів (розробка структури заробітної плати і пільг із метою притягнення, наймання і зберігання персоналу, розробка процедур підвищення, зниження, перекладу і звільнення робітників), виконання яких забезпечує ефективність використання персоналу організацій та підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с.

2. Колпаков В. Управление развитием персонала: учбовий посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. - К: МАУП, 2006. - 709 с.

3. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2005. – 304 с.

4. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. - М.: Изд-во МАИ, 1999. - 253 с.

5. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.

6. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. - 2002. - 299 с.

7. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2006. - 311 с.

8. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.

9. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.

10. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 500 с.

11. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.

12. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда,. - 3-е изд., испр. и доп.. - К.: Знання , 2006. - 645 с.

1. Антикризисное управление: Учеб пособие для технических вузов / В.Г.Крыжановский, В.И.Лапенков, В.И.Лютер и др.; под ред. Э.С.Минаева и В.П.Панагушина. – М.: «Изд-во ПРИОР», 1998 – 432с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земменская Е.В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464с.
3. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 104с.
4. Боровский А.Б., Пототенко Т.М., Щекин Г.В. Система методов профессиональной ориентации. Методики профориентационной работы (приложения): Учеб-метод. пособие. – К.: МЗУУП, 1993. (в 2 книгах).
5. Венин В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Общество «Знание» России. Центральный институт непрерывного образования. 1996. – 472с.
6. Вихановский О.С., Наумов А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416с.
7. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К.: МАУП. – 1997. – 112с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. – М.: Банки и биржи, 1995. – 480с.
9. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій. – К.: МАУП, 1998. – 80с.
10. Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практич. Посібник. – К.: МАУП, 1998. – 88с.
11. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1997. – 60с.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ТОО «Остожье», 1999. – 336с.
13. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 367с.
14. Карпіловська С.Я., Мітельман Р.И., Синявський В.В., Ткаченко О.М., Федоришин Б.О., Ящишин О.О. Основи професіографії: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1997. – 148с.
15. Колпанов В.М. Методы управления: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1997. – 160с.
16. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: Мол. гвардия, 1989. – 239с.
17. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина. – М.: ИНФРА – М, 1995 – 569с.
18. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М.Русинова и М.Л.Раду. – М.: ФБК – ПРЕСС, 1998. – 504с.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело. 1998. – 704с.
20. Нельсон, Боб и Экономи, Питер. Умение управлять для «чайников». : Пер. с англ. – К.: Диалектика, 1997. – 336с.
21. Основы современного менеджмента / Учебно-методическое пособие в 5 книгах / -Ужгород: ПИН ПАТЕНТ, - 1997.
22. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 1998. – 96с.
23. Паркинсон С., Нортнот, Рустанджи М.К. искусство управления: Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1992. – 143с.
24. Платонов С.В., Третяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО «Из-во Либра», 1996. – 416с.
25. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов: Учебно-методическое пособие. Белая церковь: Институт, 1993. – 401с.
26. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – К.: МАУП, 2000. – 112с.
27. Луганське енергетичне об’єднання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.en.lg.ua](http://www.en.lg.ua)
28. Акт планової перевірки ТОВ «ЛЕО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog8/akty\_elektro/Akt-Lyganske\_energetychne\_obiednannia\_24.10.2016-178.pdf
29. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник / Авт.-уклад. Г.В.Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256с.
30. Третяк В.И., Платонов С.В. Менеджеру о менеджменте. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1995. – 96с.
31. Управління бізнесом: Експрес-курс для ділових людей / Авт.-уклад. Г.В.Щокін. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 1998. – 204с.
32. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423с.
33. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 351с.
34. Цандр, Єрнст. Менеджмент малих і середніх підприємств / Пер. з нім. О.Гусак. – К.: Основі, 1997. – 317с.
35. Чернявский А.Д. Организация управления в условиях рыночных отношений: Учебно-методическое пособие. – К.: МЗУУП. 1994. – 120с.
36. Шалушкин Н.Н. Основы менеджмента и бизнеса: Спецкурс для деловых людей. – К.: МАУП. 1995 – 176с.
37. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512с.
38. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. (в 2 книгах): -

 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МЗУУП, 1993.

1. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 228с.
2. Щекин Г.В. Планирование и организация работы с персоналом: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 1993. – 92с.
3. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – Кн.I. Как делать карьеру. – К.: МЗУУП, 1993. – 156с.
4. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – Кн.II. Как строить организацию. – К.: МЗУУП, 1993. – 256с.
5. Щекин Г.В. Теория социального управления: Монография. – К.: МАУП, 1996. – 408с.

Додаток A

Характеристика кадрових заходів, реалізованих у відкритому і закритому типі кадрової політики

|  |  |
| --- | --- |
|  Тип стратегії організації  |  Рівень планування  |
|  довгостроковий (стратегічний) |  середньо-строковий (управлінський) |  коротко-строковий (оперативний)  |
|  Відкрита кадрова політика  |
|  Підприємницька  |  Притягнення молодих перспективних професіоналів. Активна політика інформування про фірму. Формування вимог до кандидатів. | Пошук перспективних людей і проектів, створення банку кандидатів на роботу в організацію, проведення конкурсів, видача грантів.  | Відбір менеджерів і фахівців під проекти  |
| Динамічного росту | Активна політика притягнення професіоналів | Встановлення контактів із кадровими агентствами Розробка принципів і процедур оцінки кандидатів і роботи. Навчання управлінців - формування горизонтальних і вертикальних управлінських команд | Розробка штатного розкладу. Створення посадових інструкцій. Опис політики фірми в документах і правилах. Набір персоналу під конкретні види робіт. Адаптація персоналу |
|  Прибутковості Ліквідаційна Круговороту  | Розробка нових форм організації праці під нові технології Не розглядається Оцінка потреби в персоналі для різноманітних  |  Планування трудових ресурсів Розробка оптимальних схем стимулювання праці, ув'язаних з одержанням прибутку організацією. Аналіз і раціоналізація робочих місць Створення нормативних документів по кадровому аспекті ліквідації підприємства. Встановлення контактів із фірмами по працевлаштуван-ню Пошук перспективних фахівців  |  Реалізація програм оцінки і стимулювання праці персоналу. Набір ефективних менеджерів (керуючих) Оцінка персоналу з метою скорочення. Консультування персоналу з питань фахової орієнтації, програмам навчання і працевлаштуван-ню. Використання схем часткової зайнятості Консультаційна поміч персоналу (у першу чергу,  |
|  | етапів життя організації |  | психологічна). Реалізація програм соціальної помочі |
|  Закрита кадрова політика  |
|  Підприємницька  |  Створення власних (фірмових) інститутів  |  Пошук перспективних студентів, виплата стипендій, стажування на підприємстві  |  Притягнення друзів, родичів і знайомих  |
|  Динамічного росту  Прибутковості  Ліквідаційна  | Планування кар'єри. Розробка нетрадиційних засобів наймання (довічний - Японія) Розробка схем оптимізації праці, скорочення трудових витрат Не розглядається  |  Проведення внутрішньофірмо-вих програм навчання з урахуванням особистих потреб у навчанні. Розробка програм стимулювання праці в залежності від внеску і вислуги років Реалізація програм навчання управлінського персоналу. Розробка соціальних програм  Проведення програм перепідготовки  |  Набір співробітників із високим потенціалом і спроможністю до навчання. Проведення програм адаптації персоналу  Створення гуртків «якості», активне вмикання персоналу в оптимізацію діяльності організації. Використання ресурсів «внутрішнього наймання» - суміщення Пошук робочих місць для персоналу, що переміщається. Звільнення, в пер-шу чергу нових співробітників  |
| Круговороту | Створення «інноваційних» відділів. Розробка програм стимулювання творчої активності співробітників. Проведення конкурсів проектів | Розробка програм часткової зайнятості по основному напрямку з можливістю реалізувати активність співробітників у напрямках, корисних фірмі | Культивування «філософії фірми». Вмикання персоналу в обговорення перспектив розвитку організації |

Додаток В

Вакантні місця та вимоги до кандидатів в ТОВ «ЛЕО»

|  |  |
| --- | --- |
| Вакансії | Вимоги |
| [Заступник начальника економічного відділу з тарифів](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/795-zastupnyk-nachalnyka-ekonomichnoho-viddilu-z-taryfiv)  | **Вимоги:** -          освіта вища (економіка підприємства);-          досвід роботи за спеціальністю в сфері електроенергетики не менше трьох років;-          досвідчений користувач ПК, 1-С, Internet, володіння оргтехнікою;-          знання положень (стандартів) бухгалтерського обліку, нормативної законодавчої бази в сфері електроенергетики, зокрема з питання тарифоутворення.**Обов’язки:** -          економічне прогнозування і аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства;-          розробка проектів тарифів на передачу та постачання електроенергії, роздрібних тарифів на електроенергію, цін на послуги. |
| [Заступник начальника економічного відділу з бюджетування](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/796-zastupnyk-nachalnyka-ekonomichnoho-viddilu-z-biudzhetuvannia)  | **Вимоги:** -          освіта вища (економіка і фінанси підприємства);-          досвід роботи за спеціальністю в сфері електроенергетики не менше трьох років;-          досвідчений користувач ПК, 1-С, Internet, володіння оргтехнікою;-          знання положень (стандартів) бухгалтерського обліку, нормативної законодавчої бази в сфері електроенергетики.**Обов’язки:** -          економічне прогнозування і аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства;-          формування бюджету та управлінської звітності підприємства. |
| [Заступник головного бухгалтера з податкового обліку](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/797-zastupnyk-holovnoho-bukhhaltera-z-podatkovoho-obliku)  | **Вимоги:** -          освіта вища (бухгалтерський облік);-          досвід роботи на аналогічній посаді в сфері електроенергетики не менше трьох років;-          досвідчений користувач ПК, 1-С, МЕDOK, володіння оргтехнікою;-          знання стандартів бухгалтерського обліку, Податкового кодексу України.**Обов’язки:** -          методологічна робота оподаткування прибутку ПДВ та складання декларацій;-          ув'язка даних бухгалтерського і податкового обліку;-          координація дій з надання податкової звітності, сплати платежів до бюджету і звірки розрахунків з органами ДФС;-          робота з реєстром податкових накладних. |
| [Заступник директора з капітального будівництва та інвестицій з інвестицій](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/799-zastupnyk-dyrektora-z-kapitalnoho-budivnytstva-ta-investytsii)  | **Заступник директора з капітального будівництва та інвестицій - начальник відділу по роботі з інвестиційною програмою і НКРЕКП - Глава тендерного комітету** **Назва структурного підрозділу:**дирекція капітального будівництва та інвестицій.**Місто виконання робіт:**м. Старобільськ.**Обов'язки:**·         організація та контроль процесу формування, захисту і реалізації інвестиційної програми компанії і пов'язаної з нею звітності;·         організація та контроль процесів підготовки і реалізації інвестиційних планів і проектів компанії;·         взаємодія з контролюючими органами з питань інвестиційної діяльності компанії;·         організація, контроль процесу розробки і узгодження проектної документації по об'єктах, передбачених інвестиційною програмою компанії, а також робіт з експертизи проектно-кошторисної документації;·         організація роботи з охорони праці в дирекції;·         представлення інтересів компанії з питань інвестиційної діяльності в органах влади, на семінарах і нарадах. **Вимоги:**·         базове знання ПК;·         повна вища освіта (інженерна, економічна);·         бажаний досвід роботи з проектно-кошторисною документацією. |
| [Контролер енергонагляду](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/150-kontroler-energonadzora)  | **Назва структурного підрозділу**: відділ по роботі з побутовими споживачами.**Місто виконання робіт**: м. Лисичанськ, м. Сєвєродонецьк, м. Сватове, смт. Новоайдар, смт. Біловодськ, смт. Мілове, смт. Станиця Луганська, смт. Троїцьке, смт. Новопсков.**Обов`язки**: В обов'язки контролера енергонагляду входить обслуговування споживачів електроенергії, контроль стану і роботи приладів обліку. Виявлення випадків самовільних підключень і безоблікового користування електроенергією. Оформлення договорів про користування електроенергією побутовими споживачами, зняття показань приладів обліку. Забезпечення своєчасної оплати рахунків споживачами, вручення споживачам попереджень про припинення енергопостачання. **Вимоги**: базова загальна середня освіта, без вимог до стажу. |
| [Інженер-технолог](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/746-inzhenertekhnoloh)  | **Назва структурного підрозділу**: група супроводу білінгових систем та автоматизованих систем комерційного обліку електроенергії служби програмного супроводу.**Місто виконання робіт**: м.Старобільськ.**Обов`язки**:  супровід білінгової системи, складання методик і інструкцій по роботі з системою білінгу, консультація користувачів, вирішення питань щодо використання системи білінгу для розрахунку різних категорій споживачів. **Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах - 3 роки, володіння ПК, бази даних програмування Delphi,C#. |
| [Інженер-програміст](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/747-inzhenerprohramist)  | **Назва структурного підрозділу**: група розробки та супроводу програмного забезпечення служби програмного супроводу.**Місто виконання робіт**: м.Старобільськ.**Обов`язки**:  1С 7.7 Підприємство комплексна конфігурація, розробка в середовищі 1С: Підприємство v.7.7. **Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах - 3 роки, володіння ПК, бази даних програмування Delphi, C#високий рівень, знання основ бухгалтерського та податкового обліку, знання різних методик обміну даними. |
| [Диспетчер підприємства мереж](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/750-dyspetcher-pidpryiemstva-merezh)  | **Назва структурного підрозділу**: центральна диспетчерська служба.**Місто виконання робіт**: м. Лисичанськ.**Обов`язки**:контроль і аналіз режиму основної мережі 110 кВ; аналіз стану мережі перед реалізацією заявок; реалізація заявок на виведення обладнання в ремонт; контроль навантажень при виконанні переключень; коригування схеми мережі 35-110 кВ.**Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах - 3 роки, знання ПК, Internet, Visio, володіння графічними програмами Avtocadта Nanocad, Vгрупа з електробезпеки. |
| [Інженер (група проектного забезпечення)](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/753-inzhener-hrupa-proektnoho-zabezpechennia)  | **Назва структурного підрозділу**: група проектного забезпечення.**Місто виконання робіт**: м.Старобільськ**Обов`язки**:супровід процесу розробки підрядним способом проектів на будівництво/реконструкцію. Аналіз проектно-кошторисної документації, договірний процес, взаємодія з підрядними організаціями, звітність. **Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, впевнений користувач ПК. |
| [Начальник служби](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/752-nachalnyk-sluzhby)  | **Назва структурного підрозділу**: служба охорони праці.**Місто виконання робіт**: м.Старобільськ**Обов`язки**:організація і контроль за функціонуванням системи управління охороною праці підприємства; розробка та узгодження положень, інструкцій, методики з охорони праці; розробка заходів щодо забезпечення безпечного виробничого середовища підприємства; контроль дотримання НПАОП персоналом за допомогою перевірок робочих місць; участь в роботі комісій з перевірки знань; проведення вступного інструктажу працівників; організація і контроль проходження працівниками медоглядів; розслідування нещасних випадків; ведення звітності по охороні праці.**Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах – 2 роки, впевнений користувач ПК. |
| [Економіст (фінансовий відділ)](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/758-ekonomist)  | **Назва структурного підрозділу**: фінансовий відділ.**Місто виконання робіт**: м. Старобільськ.**Обов`язки**:формування пакету документів для відкриття та подальшого супроводу банківських продуктів (РКО, депозити, зарплатний проект, кредити), аналіз документів для здійснення платежів, робота з представниками банківських установ, передача, а також отримання банківських документів (виписок, платіжних доручень, договорів, розпоряджень).**Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах – 1 рік, впевнений користувач ПК. |
| [Провідний інженер (відділ перспективного розвитку)](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/774-providnyi-inzhener)  | **Назва структурного підрозділу**: відділ перспективного розвитку.**Місто виконання робіт**: м. Старобільськ**Обов`язки**:перевірка проектної документації в частині електропостачання, головний інженер проекту. **Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, кваліфікаційний сертифікат відповідного виконавця окремого виду робіт (послуг) пов’язаних зі створенням об’єктів архітектури (сертифікат інженера-проектувальника).**Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах – 1 рік, впевнений користувач ПК. |
| [Економіст (кошторисна група)](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/773-ekonomist-koshtorysna-hrupa)  | **Назва структурного підрозділу**: кошторисна група.**Місто виконання робіт**: м.Старобільськ.**Обов`язки**:складання кошторисів, актів на електромонтажні і будівельні роботи.**Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах – 1 рік, впевнений користувач ПК, знання АВК, АС4-ПИР. |
| [Інженер (планово-звітна група)](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/775-inzhener-planovozvitna-hrupa)  | **Назва структурного підрозділу**: планово-звітна група.**Місто виконання робіт**: м.Старобільськ**Обов`язки**:формування планів і звітів, ведення реєстрів договорів, формування планів бюджету, ведення переписки.  |
| [Фахівець з якості](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/793-fakhivets-z-iakosti)  | **Назва структурного підрозділу**: група з якості.**Місто виконання робіт**: м. Старобільськ**Обов`язки**:аналіз, опис бізнес-процесів, оптимізація бізнес-процесів, розробка внутрішніх стандартів підприємства, участь у внутрішніх аудитів системи менеджменту якості. **Вимоги**: повна вища освіта (якість, стандартизація та сертифікація), додаткові знання: стандарт ISO 9001, основні технологічні процеси постачання і передачі електроенергії. Бажаний досвід роботи в службі, відділі якості великої компанії і / або в якості внутрішнього аудитора не менше 1 року. |
| [Інженер договірного відділу](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/800-inzhener-dohovirnoho-viddilu)  | **Назва структурного підрозділу:**комерційна дирекція.**Місто виконання робіт:**м. Старобільськ.**Обов'язки:**·         оформлення договорів на поставку електроенергії;·         договорів про спільне використання технологічних електромереж;·         оформлення щомісячної звітності по укладеним договорам (моніторинг форми 12- НКРЕ КП). **Вимоги:**·         базове знання ПК;·         повна вища освіта (інженерна, економічна);·         бажаний досвід роботи. |
| [Інженер (відділ перспективного розвитку)](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/806-inzhener-viddil-perspektyvnoho-rozvytku)  | **Назва структурного підрозділу**: відділ перспективного розвитку.**Місто виконання робіт**: м.Старобільськ.**Обов`язки**: розробка та погодження проектної документації на будівництво та реконструкцію об`єктів електричних мереж; підготовка і видача технічних умов на стандартні і нестандартні приєднання електроустановок споживачів; ведення звітно-облікової документації.**Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах - 3 роки, впевнений користувач ПК. |
| [Інженер відділу по роботі з побутовими споживачами](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/809-inzhener-viddilu-po-roboti-z-pobutovymy-spozhyvachamy)  | **Вимоги:**• вища технічна освіта;• досвідчений користувач ПК (Оffice, Internet);• досвід оцінки нормативної та технічної документації.**Обов'язки:**• аналіз і контроль споживання електричної енергії побутовими споживачами;• контроль своєчасної оплати споживачами всіх видів нарахувань;• робота з технічною та нормативною документацією. |
| [Юрисконсульт](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/810-yuriskonsult)  | **Назва структурного підрозділу**: відділ правового забезпечення.**Місто виконання робіт**: м. Старобільськ, м. Креміна, м. Рубіжне, смт.Станиця Луганська**Обов`язки**:  моніторинг та аналіз змін законодавства, розробка рекомендацій щодо застосування законодавства структурними підрозділами; консультація працівників з правової експертизи документів підприємства, захист прав і законних інтересів підприємства в правоохоронних, судових, виконавчих органах влади. **Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, стаж на подібних посадах - 2 роки, володіння ПК,програми Ліга Закон, знання Конституції України, Законів України. |
| [Провідний інженер (контрольно-ревізійний відділ) - за технічним напрямком](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/812-providnyi-inzhener-kontrolnoreviziinyi-viddil)  | **Назва структурного підрозділу**: контрольно-ревізійний відділ.**Місто виконання робіт**: м. Старобільськ**Обов`язки**: участь в проведенні перевірок фінансово-господарської діяльності структурних підрозділів ТОВ «ЛЕО»: перевірка технічної документації (паспорта на енергооб'єкти, схеми нормального режиму, таблиці для розрахунку НХТРЕ, акти виконаних робіт, плани - графіки капремонтів і ТО, журнали обліку робіт за нарядами і розпорядженнями, журнали технологічних порушень, однолінійні і поопорні схеми та ін.), оформлення результатів перевірки, аналіз виявлених помилок.                                      **Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, впевнений користувач ПК (Word, Excel, Visio), стаж роботи на посаді провідного інженера не менше 2-х років. |
| [Провідний інженер (контрольно-ревізійний відділ) - за напрямком енергозбуту](http://www.en.lg.ua/vakansii/item/813-providnyi-inzhener-kontrolnoreviziinyi-viddil-za-napriamkom-enerhozbutu) | **Назва структурного підрозділу**: контрольно-ревізійний відділ.**Місто виконання робіт**: м. Старобільськ**Обов`язки**: участь у проведенні перевірок фінансово-господарської діяльності структурних підрозділів ТОВ «ЛЕО»: перевірка енергозбутової документації (договори на поставку електроенергії і розрахунки по ним, звітні форми енергозбутових підрозділів, акти про порушення ПКЕЕ та ППЕЕН, нарахування за спожиту електроенергію для пільгової категорії споживачів та ін ), оформлення результатів перевірки, аналіз виявлених помилок.        **Вимоги**: повна вища освіта відповідного напряму підготовки, впевнений користувач ПК (Word, Excel, Променерго, Мегабілінг),стаж роботи в енергозбутових підрозділах не менше 2-х років. |

Додаток С

**РЕЗЮМЕ**

(Фамилия Имя Отчество)

Прізвище, ім'я, по батькові**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения: (число/месяц/год)

Дата народження:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(число, місяць, рік)

Адрес проживания: (город, улица, дом, квартира)

Адреса проживання:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(місто, вулиця, будинок, квартира)

Телефондля связи: моб.(номер телефона) и/или дом.(номер телефона)

Телефон для зв'язку:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Электронная почта: (адрес электронной почты) Електронна пошта: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
|  **Пожелания к будущей работе****Побажання до майбутньої роботи**  | Должность:**(укажите должность, на которую претендуете, т.е. кем хотите работать)** Посада:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(вкажіть посаду, на яку претендуєте, тобто ким хочете працювати)Зарплата:\*(желаемый уровень зарплаты) Зарплата:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (бажаний рівень зарплати)График работы:\*(свободный, сменный, полный рабочий день, любой) |
|  **Опыт работы****Досвід роботи** | Період роботи на останньому місці роботи\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( з\_\_\_\_, по\_\_\_\_)Назва компанії \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**(Наименование компании, в которой работали)**, (город месторасположения компании)\*, (сфера деятельности компании)\*(найменування компанії, в якій працювали)Посада\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(Укажитезанимаемую вами должность)(вкажітьзайману вами посаду)Должностные обязанности:(укажите ваши должностные обязанности) Посадові обов'язки:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **Досвід роботи** | Період роботи на попередньому місці роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (з\_\_\_\_, по\_\_\_\_)Назва компанії\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**(Наименование компании, в которой работали)**, (город месторасположения компании)\*, (сфера деятельности компании)\*(найменування компанії, в якій працювали)Посада\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(Укажитезанимаемую вами должность)(вкажітьзайману вами посаду)Должностные обязанности:(укажите ваши должностные обязанности) Посадові обов'язки:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  **Образование****Освіта**   |  **Період**Період навчання\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Назва навчального закладу, назва факультету \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Рівень освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Назва спеціальності\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| **Професійні навички та знання:** | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (досвід роботи з комп'ютером)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(володіння оргтехнікою)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  **Дополнительная информация\*Додаткова інформація**(необязательная часть резюме, указывается по мере необходимости) | * (Семейное положение, наличие детей) Сімейний стан, наявність дітей
* (Наличие водительского удостоверения, собственногоНаявність посвідчення водія, власногоавтомобиля)автомобіля
* (Готовность к командировкам)Готовність до відряджень
* (Готовность к ненормированному рабочему дню)Готовність до ненормованого робочого дня
* (Отношение к переезду в другой город)Ставлення до переїзду в інше місто
* (Наличие вредных привычек - лучше указывать, если ониНаявність шкідливих звичок
* (Личные качества, увлечения)Особисті якості, захоплення
* (Наличие рекомендаций)Наявність рекомендацій
 |

Додаток D

***Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття* *(Кп) = Чп/Чсер,*** відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення* *(Кз) = Чз/Чсер,*** відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт загального обороту кадрів*  *(Кз.о)  = (Чп +  Чз) /Чсер*** або

***(Кз.о) = (Кп) + (Кз),*** відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

 ***Коефіцієнт плинності кадрів (Кп.к) = (Чз - Чн.з)/Чсер,*** відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників (Кс.п.з) = Кп/Кз,*** відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

 ***Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс) = Ч1/Чсер,*** відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

 ***Коефіцієнт постійності кадрового складу (Кп.к.с) = Ч3/Чсер,*** співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всьго періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

 ***Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів (Кі.п.к) = Чсті-й.г/Чсті-й.г.в.ч,*** співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

 ***Коефіцієнт закріпленності (Кз.к) = Чп.с/Чсер,*** співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

 ***Коефіцієнт дисципліни (Кд) = Кн/Чв.л-г,*** співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період.

 На мою думку, говорячи про коефіцієнт дисциплін доцільніше співставляти, наприклад, кількість порушень дисципліни до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. А даний показник відображає кількість простоїв, тобто людиного-годин не вироблених по відношеню до загальної кількості людино-годин. Та з рухом персоналу пов'язаний опосередковано, а не безпосередньому.

 ***Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт (Ккв) = Стрт.р/Стрв.р,*** співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

***Коефіцієнт структури персоналу організації (Кс.п.о) = Чс.г/ Чсер,*** співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт загальної трудової мобільності (Кз.т.м)***  = (Чв.з+Чст.+Чв.п)/Чсер, співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незміної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт адаптації (Кад) =  Чп - Чз,*** різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

 ***Коефіцієнт внутрішньої мобільності (Кв.м.) = Чз.р.м/Стз,*** співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності (Км.р.м) = Чм.р.м/Чз.р.м,*** співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період.