

АНОТАЦІЯ

Управління персоналом організації, на прикладі ПрАТ «Тернопільгаз»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінки, 5 рисунків, 8 таблиць, 4 додатки, 30 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретико-практичні аспекти управління персоналом організації.

Об'єкт дослідження – приватне акціонерне товариство «Тернопільгаз».

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом організації.

Методи дослідження – порівняльного аналізу і узагальнення, загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, комплексні дослідження, кількісного аналізу й експертних оцінок, ситуаційний аналіз, порівняння, групування, графічний, табличний.

Запропоновано заходи з удосконалення управління персоналом організації, а саме обґрунтовано шляхи покращення організаційних форм управління персоналом та шляхи удосконалення роботи з персоналом на основі впровадження нових методик оцінки.

Результати впроваджено у діяльність ПрАТ «Тернопільгаз»

Ключові слова: персонал, управління персоналом, етапи управління персоналом, методи управління персоналом, оцінка персоналу, ефективність роботи з персоналом

ANNOTATION

Personnel management of the organization, on the example of PrJSC "Ternopilgaz"

Bachelor's thesis: 64 pages, 4 figures, 12 tables, 4 appendices, 30 references.

Subject of research: theoretical and practical aspects of personnel management of the organization.

The object of research is the private joint-stock company "Ternopilgaz".

The purpose of the work is to substantiate the theoretical provisions, development of scientific and methodological and practical recommendations for improving the personnel management system of the organization.

Research methods - comparative analysis and generalization, general scientific methods, scientific knowledge, analysis and synthesis, comprehensive research, quantitative analysis and expert assessments, situational analysis, comparison, grouping, graphical, tabular.

Measures to improve the personnel management of the organization are proposed, namely, ways to improve the organizational forms of personnel management and ways to improve work with staff based on the introduction of new assessment methods are substantiated.

The results were implemented in the activities of PrJSC "Ternopilgaz"

Keywords: personnel, personnel management, stages of personnel management, methods of personnel management, personnel evaluation, efficiency of work with personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1 Етапи та методи управління персоналом в сучасних умовах	9
1.2 Закордонні підходи до управління персоналом	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ “ТЕРНОПІЛЬГАЗ ”	21
2.1 Характеристика управління ПрАТ “Тернопільгаз ”	21
2.2 Аналіз ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства	27
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ “ТЕРНОПІЛЬГАЗ ”	36
3.1 Шляхи покращення організаційних форм управління персоналом	36
3.2 Удосконалення роботи з персоналом на основі впровадження нових методик оцінки	43
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	50
4.1 Безпека життєдіяльності та управління промисловою безпекою на ПрАТ «Тернопільгаз»	50
4.2 Система управління охороною праці у ПрАТ «Тернопільгаз»	53
ВИСНОВКИ	58
БІБЛІОГРАФІЯ	61
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми На нинішній день практика доводить, що ефективність роботи будь-якої організації залежить від ефективного управління. Досвід зарубіжних країн показує, що стрімких темпів розвитку досягають ті організації, де створюються сприятливі умови для реалізації здібностей працівників та використовуються інноваційні методи управління персоналом.

Саме тому фундаментальне дослідження питань формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях та підприємствах, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу є актуальними та має практичне значення.

Проблематика системи роботи з персоналом досліджувалися у працях таких зарубіжних науковців, як: І. Ансофф, М. Альберт, В. Веснін, М. Вудкок, Г. Десслер, А. Єгоршин, Г. Зіммель, Д. Мак-Грегор, Е. Мейо, А. Ной, Ф.Тейлор, Д. Холенбек. Серед вітчизняних науковців можна відзначити: О. Гарматюк, В. Данюк, О. Крушельницька, В. Савченко, О. Ситнік, Ф. Хміль, Г. Щокін та інші.

Актуальність питань, пов'язаних з закономірностями і особливостями формування, функціонування, розвитку персоналу та управління ним, – зумовили тематику дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом організації.

Для реалізації поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- описати етапи та методи управління персоналом в сучасних умовах;
- розкрити закордонні підходи до управління персоналом;
- дослідити систему управління ПрАТ “Тернопільгаз”;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства;

– запропонувати заходи з удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільгаз».

Об’єктом даного дослідження – приватне акціонерне товариство «Тернопільгаз»

Предметом даних наукових досліджень є теоретико-практичні аспекти управління персоналом організації.

Методи дослідження – порівняльного аналізу і узагальнення, загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, комплексні дослідження, кількісного аналізу й експертних оцінок, ситуаційний аналіз, порівняння, групування, графічний, табличний.

Джерела наукових досліджень. У бакалаврській роботі використовувалась інформація з монографій, періодичних наукових видань, статистичних джерел, звітності з підприємства, відповідно до тематики дослідження.

Практична основа до одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом, а саме шляхів покращення організаційних форм управління персоналом та впровадження нових методик оцінки персоналу.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 64 ст., 8 табл., 5 рис., 4 додат., використані джерела із 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Етапи та методи управління персоналом в сучасних умовах

У сучасному менеджменті актуальною на нинішній день проблемою є активізація людських ресурсів з метою досягнення успіху організації, а також орієнтація персоналу на досягнення стратегічних цілей організації. У провідних компаніях світу почалася інтеграція та залучення персоналу до системи тактичного та стратегічного управління.

Систему управління персоналом в організації доцільно розглядати у кількох аспектах:

1. Кількісний, який базується на прямих та непрямих витратах, які включають заробітну плату працівників, кошти на навчання, підготовку та перепідготовку персоналу, покращення робочих місць, тощо.

2. Якісний, який забезпечує стабільність персоналу, підвищення професійного та культурного рівня працівників, можливість кар'єрного росту, тощо.

3. Стратегічний, який ґрунтується на турботі керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення значення людського ресурсу як елемента конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, такі поняття як управління персоналом, управління кадрами, менеджмент персоналу, система роботи з кадрами – це тотожні поняття, хоча у них є свої відмінності.

Менеджмент персоналу – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу [30, ст.4].

Управління кадрами – процес планування, підбору, підготовки, оцінки та навчання кадрів, спрямований на раціональне їх використання та підвищення ефективності виробництва [27, ст. 17].

Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу персоналу в організації [24, ст. 21].

Особливість управління персоналом полягає в тому, що він присутній в будь-якій організації: і виробничій, і невиробничій. Без персоналу немає менеджменту, проте управління персоналом це не увесь менеджмент. Роль управління персоналом зросла з перенесенням орієнтації підприємства з виробничого процесу на людину, власне на умови праці працівників [6, ст. 4].

В сучасних умовах діяльності підприємств та організацій управління персоналом включає в себе наступні взаємопов'язані етапи (рис.1.1).

Сучасна концепція управління персоналом ґрунтується на тому, що людина виступає в ролі об'єкту управління. Управління персоналом це не тільки діяльність кадрових служб, але й керівників усіх підрозділів. Людина у цьому випадку розглядається як джерело і носій інформації. З іншого боку людина розглядається як суб'єкт управління, який має безпосереднє відношення до розробки та прийняття управлінських рішень.

Отже, згідно цієї концепції управління персоналом – це поєднання діяльності кадрових служб, так зване «централізоване управління персоналом», з діяльністю керівників підрозділів – «децентралізоване управління персоналом» [6, ст. 8].

Управління персоналом – це специфічна функція менеджменту, зміст якої визначається специфікою робіт та операцій, що виконуються (табл. 1.1) [24, ст. 22-23].



Рисунок 1.1 – Етапи управління персоналом в сучасних умовах

Таблиця 1.1 – Роботи і операції, що входять до складу специфічної функції менеджменту «управління персоналом»

Види робіт	Лінійні менеджери	Функціональні менеджери	Спеціалізовані кадрові служби
Розроблення концепції управління персоналом	Р	П	П
Розроблення кадрової політики організації	Р	П	П
Розроблення кадрової стратегії організації	Р	П	П
Облік кадрів			В
Інвентаризація кадрового складу			В
Ведення кадрової документації			В
Планування персоналу	Р	П	П
Визначення вимог до посад	Р	Р	П
Набір персоналу			В
Відбір персоналу	Р	П	П, В
Призначення на посади	Р	П	П
Професійна орієнтація працівників		В	В
Професійна адаптація працівників		В	В
Соціальна адаптація працівників	В	В	В
Психофізіологічна адаптація працівників	В	В	П
Переміщення працівників	Р	Р	В
Підготовка персоналу	Р	П	В
Розвиток персоналу	Р	В	В
Мотивування працівників	Р	П	П
Оцінювання працівників	Р	В, Р	П
Управління кар'єрами працівників	Р	П, В	П, В
Створення культури організації (організаційна соціологізація працівників)	Р, В	В	В

Умовні позначення: Р – прийняття рішення, П – підготовча робота, В – виконання.

Більшість науковців, вважають, що управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Зокрема, О.В. Крушельницька вважає, що найбільш ефективними методами в управлінні є три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні методи, що ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні і опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту.

Дані методи діють через наступні механізми:

- правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти;
- інструкції, організаційні схеми, нормування,
- накази, розпорядження [17, ст. 19].

Економічні методи гуртуються на використанні економічних стимулів, наприклад, матеріальне стимулювання. Вони діють через податковий, кредитно-фінансовий механізми, через систему цін, розмір мінімальної зарплати, плани економічного розвитку. В умовах підприємства це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь в прибутках і капіталі, премії тощо [17, ст. 19].

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці і впливають на працівників за допомогою психологічних механізмів: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери, особистий приклад, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу, встановлення моральних санкцій та заохочень, соціальний захист [17, ст. 19].

Окрім вище вказаних методів, які застосовуються в роботі з персоналом, використовують систему методів відповідно до наступних завдань управління персоналом (таблиця 1.2).

Сучасна стратегічна концепції управління персоналом ґрунтується на забезпеченні виживання організації засобом формування і розвитку її кадрового потенціалу швидшими темпами, ніж змінюється зовнішнє середовище даної організації. Відповідно, головним завданням – є адаптація організації не до модифікацій зовнішнього середовища, а до швидкостей цих модифікацій.

В сучасних умовах функціонування організації побудова ефективної системи роботи з персоналом стає першочерговим завданням.

Система управління персоналом, що ґрунтувалася на ієрархії, нині поступається своїми пріоритетами системі, котра ґрунтується на застосуванні

Таблиця 1.2 – Система завдань та методів досліджень в управлінні персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити?	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1.Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3.Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця, моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1.Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особи 2.Індивідуально-психологічні особливості людини	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести, експеримент
Розвиток персоналу	1.Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2.Найбільш ефективні форми професійного навчання	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розміщення кадрів	1.Відповідність працівника його робочому місцю 2.Можливість подальшого співробітництва 3.Результати трудової діяльності 4.Місце працівника в колективі	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1.Причини порушення дисципліни 2.Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3.Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

індивідуальної та групової роботи, спільних цінностей та особистого прикладу, де здійснюють управління поведінкою людини без «нагайки і пряника».

Сучасна концепція управління персоналом повинна бути тісно пов'язана з формуванням і розвитком кадрового потенціалу організації.

1.2 Закордонні підходи до управління персоналом

Управління персоналом є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління. Питання ефективного управління людськими ресурсами в сучасних умовах цивілізаційного розвитку (коли гостро стоїть питання якісної і продуктивної роботи заради виживання в конкурентному середовищі) є особливо актуальним. В той же час варто зазначити, що системи управління персоналом різних країн характеризуються суттєвими відмінностями.

Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під найсильнішим впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу доданої вартості (прибутку). Багато принципів організації кадрової роботи в США склалися в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, які практикуються, наприклад, у західноєвропейських країнах і в Японії. До методів управління персоналом, які використовуються американськими компаніями, варто віднести: ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців. Системи добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США більше ґрунтуються на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця, ніж в інших країнах.

Керівників вищого рівня власники фірм розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, але і частку від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально, ця робота покладається безпосередньо на членів ради директорів компанії.

Керівники середнього рівня складають найбільш чисельний прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США. Вони частіше переміщаються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють:

- планування забезпечення фірми керівними кадрами;
- конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;

- формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці працівників, а також їх професійних, ділових та особистих якостей;
- регулярну процедуру оцінки всіх керівників середнього рівня при особистій участі в ній вищого керівництва;
- активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників з урахуванням перспектив їхнього просування.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робітників чи молодих фахівців, більшість з яких уперше обійматимуть посаду, що передбачає керівництво людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання, як добір працівників, здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань по управлінню, а також ефективне введення на посаду.

Основними складовими елементами у формуванні ефективного менеджменту персоналу на японських підприємствах є:

- врахування національних особливостей, повага до традицій, розвинуте почуття поваги до старших за віком;
- почуття колективізму, перевага суспільних, колективних інтересів над індивідуальними, приватними;
- довічний трудовий найм працівників;
- постійний розвиток та навчання персоналу;
- задоволення потреби в спілкуванні через участь у неформальних зустрічах;
- залучення членів сім'ї до справ колективу;
- врахування соціальних аспектів при визначенні винагород персоналу [3, ст. 15-16].

Аналізуючи сучасні підходи до управління персоналом, можна виділити два полярних підходи – технократичний та гуманістичний.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані, перш за все, інтересам виробництва. Виходячи з наявної техніки і технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу та ін., визначається чисельність та склад працівників. Тобто, завдання управління персоналом підпорядковується

процесу управління виробництвом та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик [5, ст. 43].

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявлення про місце роботи у системі життєвих цілей [5, ст. 43].

Викладена сутність технократичного та гуманістичного підходів може бути зображена двома предметами, що містяться у «чорному ящику» та символічно характеризують існуючі системи управління персоналом у США та Японії. Для американської системи управління персоналом – це може бути звичайна цеглина, що символізує працівника відповідної категорії та кваліфікації, тобто такого, який необхідний американській компанії та якого вони залучають відповідно до потреб. Для японської системи управління характерним є прийняття на роботу працівника як неотесаного каменю, який буде «оброблятися, відточуватися» у відповідності з потребами фірми.

Людський капітал завжди розглядається як найцінніший ресурс, який невпинно оновлюється, еволюціонує і є могутнім чинником економічного та соціального прогресу. Таким чином виникає необхідність в оцінці працівників для покращення відтворення людського ресурсу підприємства.

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам цілей та місії організації [7, ст. 96].

Для визначення та підвищення ефективності відтворення людського капіталу необхідним є формування якісного методу його оцінки, це спонукає працівників до більш результативної діяльності, розвиває ініціативу, почуття

відповідальності, стимулює до використання та розвитку професійно-кваліфікаційних якостей кадрів та дозволяє визначити відповідність характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця.

З всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління трудовим потенціалом підприємства.

На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з наступних проблем:

- підбору та розміщення кадрів, визначення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків керівник-підлеглий.

Динамічний характер людських ресурсів вимагає ретельного аналізу методів та підходів до оцінки з метою їх удосконалення, також доцільним стає дослідження сучасних особливостей методів оцінки працівників та виявлення їх позитивних рис та недоліків.

Отже, оцінка кадрів на вітчизняних підприємствах потребує вдосконалення, яке може опиратися на накопичений зарубіжний досвід.

В зарубіжних організаціях функції з проведення оцінки кадрів розподіляються між лінійними керівниками та кадровими службами, останні, виходячи із корпоративної політики, розробляють процедури їх практичного використання. Вони допомагають впроваджувати систему оцінок, розробляють програму навчання, проводять опитування.

Міжнародна практика виділяє такі основні методи оцінки персоналу: Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусів», однак існує безліч їх комбінувань. Вибір методу оцінки персоналу на підприємстві залежить від корпоративної культури підприємства і відповідних завдань, що стоять перед ним [7, ст. 97].

Найбільш поширеним методом оцінки персоналу в Україні вважається Assessment Center (Центр оцінки). Метод використовують для підбору, навчання і розвитку персоналу.

Починаючи з 1960 року більшість американських корпорацій («IBM», «Сірс Робакс») створили власні центри оцінки персоналу.

Assessment Center – це метод оцінки персоналу, що включає в себе безліч оцінювальних процедур: інтерв'ю, психологічні тести та ділові ігри, для виявлення у нього професійно важливих якостей. Він дає змогу продемонструвати працівникам свої знання, вміння, здібності та особисті якості в певних ситуаціях.

В Україні він застосовується як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління, а за кордоном – для топ-менеджерів.

Наступним найпоширенішим методом оцінки персоналу є метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO).

Management by Objectives з'явився в 1960-1970-х роках у США.

При проведенні оцінки методом MBO на початку звітної періоду керівник та підлеглий складають завдання, результативність якого оцінюється по закінченню звітної періоду, який зазвичай збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Рішення, прийняті за підсумками MBO: перегляд заробітної плати, виплата премій, нематеріальна мотивація.

Метод Key Performance Indicators (KPI) – система показників, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників. Показники кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI усього підприємства (прибуток, рентабельність). Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу інших підрозділів.

Оцінка «360 градусів» – отримання даних про дії працівника підприємства на основі його поведінки в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація по цьому надходить від самого підлеглого, керівника, колег підлеглого та навіть його клієнтів. Оцінка може бути

використана для вирішення найбільш широкого кола завдань, пов'язаних з професійним розвитком.

Періодичне оцінювання дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для підприємства; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу.

Досвід зарубіжних підприємств є корисним для українських компаній з позицій досягнення найбільш ефективного управління персоналом. Проте, слід пам'ятати, що перш ніж запроваджувати ті чи інші методи оцінки, необхідно оцінити ступінь об'єктивності такого рішення та проаналізувати можливі наслідки [8].

Отже, вітчизняним підприємствам для створення дієвої системи менеджменту необхідно розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а також накопичувати власний досвід роботи з працівниками, виходячи з потреб та можливостей свого підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ “ТЕРНОПІЛЬГАЗ ”

2.1 Характеристика управління ПрАТ “Тернопільгаз ”

Історія виникнення і розвитку газового господарства Тернопільської області починається з грудня 1948 року. Більше ніж пів століття тому вперше в м. Тернопіль загорівся пальник в котельні електростанції. В грудні 1949 року були введені в експлуатацію газові мережі в центральній частині міста.

Нині надання послуг з розподілу природного газу та газифікації в Тернопільській області надає Приватне акціонерне товариство “Тернопільгаз”, яке здійснює свою діяльність в межах ліцензованої території та діє на основі чинного законодавства України, Статуту, що затверджений рішенням Загальних зборів акціонерів та внутрішніх документів підприємства.

Досліджуване підприємство забезпечує одну з основних функцій – безперебійне та безаварійне газопостачання до споживачів. Основним видом діяльності товариства є розподіл природного газу. Діяльність з розподілу природного газу здійснюється на підставі ліцензії, виданої Національною комісією з державного регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (постанова №815 від 19 червня 2017 року). Основні відомості про товариство подані у таблиці 2.1.

Результати діяльності товариства залежать від тарифної виручки за надані послуги, що, натомість, значною мірою залежить від обсягів споживання природного газу. Основними споживачами природного газу є населення, бюджетні установи, комунально-побутові та промислові підприємства області. Постачальниками енергоносіїв, паливо-мастильних матеріалів та інших товарів та сировини є енергетичні компанії України. Тарифи на розподіл природного газу встановлюються державою, а ціни та тарифи по наданню інших послуг розробляються товариством.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Тернопільгаз»

1.	Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації «Тернопільгаз»
2.	Ідентифікаційний код	03353503
3.	Юридична адреса	46006, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Чернівецька, буд.54
4.	Банківські реквізити	п/р 26004414032 в АТ «Райффайзен Банк Аваль», МФО 380805
5.	Телефон	(0352) 47-61-03
6.	Дата первинної державної Реєстрації. Дата та номер Запису в Єдиному Державному реєстрі відомостей про юридичну особу	24.04.2000 року. 08.04.2006 року, номер запису 1 646 1200 0000 002047
7.	Орган реєстрації	Тернопільська міська рада
8.	Організаційно-правова форма	(230) Приватне акціонерне товариство
9.	Види діяльності згідно КВЕД	Код КВЕД 35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи (основний); Код КВЕД 42.21 Будівництво трубопроводів; Код КВЕД 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; Код КВЕД 47.30 Роздрібно торгівля паливом; Код КВЕД 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
10.	Чисельність працівників	Середньооблікова чисельність штатних працівників станом на 31 грудня 2020 року склала 1361 чоловік

Основними цілями діяльності ПрАТ «Тернопільгаз» є:

- отримання прибутку від усіх видів діяльності, дозволеної законодавчими актами України, з метою задоволення соціальних та економічних інтересів акціонерів та трудового колективу Товариства;
- забезпечення ефективного функціонування системи газопостачання та забезпечення споживачів природним газом;
- виконання комплексу робіт з експлуатації газорозподільних мереж;
- розвиток галузевого комплексу, збереження існуючих та створення нових виробничих і технологічних зв'язків;

- проектування, будівництво, ремонт газових мереж, у т.ч за замовленням населення;

- створення конкретного бізнесу з використанням передових підходів та методів управління;

ПрАТ “Тернопільгаз” також здійснює інші види діяльності, які безпосередньо пов’язані з обслуговуванням газорозподільного обладнання споживачів та виконання яких не передбачено ліцензійними умовами та Кодексом газорозподільних систем, зокрема:

- технічне обслуговування газорозподільних мереж, власником яких є споживач;

- виготовлення проєктно-кошторисної документації;

- проведення робіт по газифікації об’єктів;

- будівництво газорозподільних мереж;

- ремонт газового обладнання;

- чищення димових та вентиляційних каналів;

- припинення газопостачання, за дорученням постачальника та інш.

Основним пріоритетом ПрАТ “Тернопільгаз” є відкритість та увага до споживачів, а також прагнення до забезпечення сталого динамічного розвитку системи газопостачання регіону.

ПрАТ «Тернопільгаз» має сильну організаційну культуру. Підприємство має чітко сформульовану місію та завдання організації, має ефективну систему мотивування персоналу, повноваження працівників чітко визначені, стосунки в колективі та з керівництвом довірливі та зрозумілі, робота організації є досить ефективна.

На ПрАТ «Тернопільгаз», згідно діючої організаційної структури (див. Додаток А), керівниками вищої ланки управління є – Голова правління, перший заступник – головний інженер, заступник голови правління з обліку і розподілу природного та з економічної безпеки, заступник голови правління з економічних та фінансових питань, головний бухгалтер, керівники районних управлінь з експлуатації газового господарства. Вище керівництво визначає мету і

довгострокову стратегію фірми; формує організаційну структуру; розподіляє стратегічні ресурси; управляє прибутком.

До обов'язків керівників середньої ланки входить розробка планів щодо здійснення загальних завдань, поставлених керівниками вищого рівня управління, і координація роботи керівників нижчої ланки. До складу середньої ланки управління входять керівники управлінь, відділів, служб та інших підрозділів (радник та помічник голови правління, начальник управління, начальник відділу). Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи підрозділу, який він очолює. У ній переважає розв'язання тактичних завдань, значна увага приділяється взаємодії керівників середньої та нижчої ланок.

Керівник середньої ланки проводить у життя політику вищого керівництва, виконує його накази, розпорядження; представляє інтереси очолюваного колективу перед вищими керівниками, вносить пропозиції щодо поліпшення її діяльності, а також організації в цілому, поліпшення умов праці колективу; спрямовує, координує і контролює діяльність керівників нижчої ланки.

Функції керівників та підпорядкованих їм працівників підрозділів на ПрАТ «Тернопільгаз» представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Чисельність і функції керівників та підпорядкованих їм працівників підрозділів ПрАТ «Тернопільгаз»

Посади працівників	Чисельність, чол.	Функції (види діяльності працівників)
Відділ кадрів		
Начальник відділу	1	Реалізація кадрової політики, яка полягає у забезпеченні підприємства висококваліфікованими працівниками різних професій, планування кадрового забезпечення і руху кадрів, організація підбору, розміщення і виховання персоналу.
Інженери відділу	3	Облік, оцінка, атестація, підготовка, перепідготовка, навчання особового складу працівників товариства.
Планово-економічний відділ		

Продовження табл. 2.1

Начальник відділу	1	Планування економічного розвитку газового господарства області, розробка і захист в НКРЕ України тарифу на розподіл газу, встановлення економічно-обґрунтованих цін на реалізацію скрапленого газу та інших видів діяльності, організація форм праці і нормування, розробка програм соціально-економічного розвитку ПАТ «Тернопільгаз».
Працівники відділу	5	Формування методологічно-економічної політики товариства, контроль виконання поставлених завдань структурними підрозділами, надання їм методологічної допомоги, опрацювання статистичної і бухгалтерської звітності
Бухгалтерія		
Начальник підрозділу	1	Координація і контроль усього відділу та бухгалтерів області, навчання молодих спеціалістів.
Спеціалісти підрозділу	17	Забезпечення своєчасного та якісного оформлення первинних документів, передача їх у встановлені терміни, формування повної та достовірної інформації про підприємство, його майновий стан, ведення бухгалтерського та податкового обліку, організація та виконання робіт із нарахування заробітної плати, внесків і зборів до фондів та інших утримань із зарплати всім працівникам газових господарств області.
Виробничо-технічний відділ		
Начальник відділу	1	Організація та контроль експлуатаційної діяльності газових господарств Тернопільської області, забезпечення безпеки експлуатації систем газопостачання відповідно до затверджених норм і правил
Інженери відділу	7	Контроль введення експлуатаційно-технічної документації відповідно до затверджених норм, складання планів інвестиційної програми, контроль його виконання, проведення оглядів конкурсів професійної майстерності в газових господарствах області, пропаганда серед населення з безпечного користування газом у побуті.
Управління з обліку і розподілу природного газу		

Продовження табл. 2.1

Начальник управління	1	Забезпечення дотримання дисципліни газопостачання, достовірного обліку газу, зменшення його втрат та своєчасного розрахунку за послуги розподілу газу.
Відділ договорів та балансу природного газу	1	Виконання поставлених завдань, усвідомлення відповідальності за безперебійне газопостачання усіх споживачів області, планування перспективи економного та раціонального використання природного газу, вдосконалення його обліку і покращення обслуговування споживачів.
Відділ обліку газу та роботи з населенням	3	
Відділ фінансів і розрахунків за природний газ	2	
Диспетчерсько-інформаційний відділ	4	
Відділ по метрології	3	
Управління з економічної безпеки		
Начальник управління	1	Забезпечення організації заходів щодо збереження захисту передових ідей, нових технологій, підприємницької, господарсько-управлінської інформації, запобігання витоку відомостей, що складають комерційну таємницю.
Фахівці управління	3	Все стороннє вивчення науково-виробничої, зовнішньоекономічної, підприємницької й іншої діяльності підприємства для своєчасного виявлення, закриття можливих каналів витоку конфіденційної інформації, збір та аналіз даних про інтерес і поінформованість іноземних фірм, конкурентів про комерційну діяльність підприємства.

На нижчому рівні управлінської ієрархії зосереджені керівники нижчої ланки, або менеджери-контролери. Вони відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців і втілюють у життя плани, розроблені на більш високих рівнях управління. Цей рівень об'єднує такі посади: начальники дільниць, лабораторій, майстерні, керівник групи і керівники підрозділів конторського типу. Робота їхня пов'язана з розв'язанням переважно оперативних, тактичних завдань і характеризується різноманітністю виконуваних дій, частими переходами від одного завдання до іншого, постійним спілкуванням із безпосередніми виробниками (працівниками).

Загалом працівники повинні: приймати самостійні рішення в межах своєї компетенції; повідомляти начальника, якщо рішення виходять за межі компетенції; відкрито висловлювати свою думку; продумувати можливість покращення своєї діяльності; інформувати керівника про свою діяльність; координувати свою діяльність з іншими співробітниками; підвищувати свою кваліфікацію тощо.

2.2 Аналіз ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства

Інструментом реалізації кадрової політики підприємства є кадрова служба. Відділи, які входять у структуру кадрової служби, здійснюють централізоване управління персоналом, виконуючи усю оперативну роботу з кадрами.

У ПрАТ «Тернопільгаз» роботу з персоналом здійснює відділ кадрів. Головним завданням відділу є:

- розроблення корпоративної стратегії та політики в сфері управління персоналом.
- інтеграція політики з управління персоналом у бізнес-стратегію Товариства.
- проведення аналітичної та організаційної роботи з управління персоналом.
- задоволення потреби Товариства у кваліфікованих кадрах та ефективне їх використання.
- прогнозування розвитку персоналу, забезпечення безперервного навчання працівників.
- документальне оформлення трудових відносин, питань соціального захисту.
- забезпечення дотримання трудового законодавства.

Відповідно до покладених завдань Відділ:

1. Забезпечує реалізацію корпоративної політики та проведення корпоративних досліджень щодо роботи з персоналом.

2. Розробляє цілісну систему управління персоналом, сприяє удосконаленню діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу та посадових осіб Товариства.

3. Бере участь у формуванні штатного розпису, зокрема з питань відповідності Класифікатору професій і Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників.

4. Розробляє перспективні та річні плани комплектування Товариства персоналом з урахуванням перспектив розвитку Товариства, впровадження нових технологій, а також запуску виробничих об'єктів.

5. Проводить заходи щодо добору та розстановки працівників, вивчення їхніх ділових (професійних) та особистих якостей, з дотриманням законодавства про захист персональних даних та положення про порядок обробки та захисту персональних даних працівників та контрагентів.

6. Створює кадровий резерв для висування на керівні посади та посади ключових фахівців (зокрема, на підставі рекомендацій атестаційної комісії).

7. Вивчає та узагальнює підсумки роботи з персоналом, аналізує результати атестації працівників (рішення атестаційної комісії), аналізує причини плинності персоналу та стан трудової дисципліни, готує пропозиції керівництву щодо виявлених недоліків, мотивації персоналу, поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контролює виконання планів по проведенню заходів із зазначених питань.

8. Розробляє корпоративну програму навчання та перепідготовки персоналу.

9. Складає щорічні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників та разом із структурними підрозділами забезпечує їх реалізацію.

10. Організовує тренінги, семінари та інші заходи з розвитку персоналу, планування кар'єри.

11 Розробляє систему оцінки роботи персоналу, зокрема професійної ефективності працівників.

12. Організує проведення атестації працівників (з урахуванням положень колективного договору, в якому визначається періодичність проведення атестації та категорії працівників, які підлягають атестації, та відповідно до Положення про порядок проведення атестації працівників Товариства), розробляє плани заходів з реалізації рекомендацій атестаційних комісій, контролює їх виконання.

13. Проводить заходи щодо адаптації нових працівників.

14. Аналізує склад персоналу за професіями, освітою, віком, складає відповідні звіти.

15. Готує документи з питань роботи Відділу.

Відділ кадрів взаємодіє з усіма структурними підрозділами ПрАТ «Тернопільгаз» з питань:

- розроблення стратегії в галузі управління персоналом і кадрової політики Товариства та контролю за їх виконанням;

- визначення потреби в кадрах, формування штатного розпису;

- добору, розміщення кадрів, розвитку персоналу;

- оцінки персоналу (у т. ч. при проведенні атестації працівників).

Згідно звітності відділу кадрів ПрАТ «Тернопільгаз», можна зробити висновок стосовно планової чисельності працівників товариства (за штатним розписом) та фактичною чисельністю працівників. Результати відображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Штатна і фактична чисельність працівників ПрАТ «Тернопільгаз»

№ п/п	Назва підприємства	ІТП (чол.)		РОБІТНИКИ (чол.)	
		Штатна чисельність	Фактична чисельність	Штатна чисельність	Фактична чисельність
	Бережанське УЕГГ				

Продовження табл.2.3

	Бережанське УЕГГ				
	Підгаєцька дільниця				
	Борщівське УЕГГ				
	Борщівське УЕГГ				
	Заліщицька дільниця				
	Бучацьке УЕГГ				
	Бучацьке УЕГГ				
	Монастириська дільниця				
	Гусятинське УЕГГ				
	Збаразьке УЕГГ				
	Збаразьке УЕГГ				
	Підволочиська дільниця				
	Козівське УЕГГ				
	Козівське УЕГГ				
	Зборівська дільниця				
	Теребовлянське УЕГГ				
	Чортківське УЕГГ				
	Шумське УЕГГ				
	Шумське УЕГГ				
	Кременецька дільниця				
	Ланівецька дільниця				
	ПрАТ «Тернопільгаз» (головне)				
	Усього:				

Як бачимо, фактична чисельність значно менша від штатної (планової). Так, штатна чисельність інженерно-технічних працівників загалом по усіх управліннях становить 450 чол., а фактична 390 чол, що на 60 чол. менше; а штатна чисельність робітників становить 1213 чол., а фактична 903 чол., що на 310 чол. менше.

Про ефективність роботи з персоналом на підприємстві свідчать, у першу чергу, показники плинності персоналу, оборот по звільненню, оборот по прийняттю персоналу та інші показники, які представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні показники для оцінки кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Показник	Сутність	Формула для розрахунку
Кваліфікаційний склад робітників	Визначається середній розряд робітників на підприємстві	$v = \frac{\sum rRp}{\sum Rp}$, де <i>v</i> – кваліфікаційний склад робітників; <i>Rp</i> – номер розряду <i>r Rp</i> – чисельність робочих кожного розряду
Кваліфікаційний склад спеціалістів	Відношення чисельності спеціалістів із вищою і середньою спеціальною освітою до їх загальної потреби за штатним розкладом	$K = \frac{V2}{V1}$, де <i>K</i> – кваліфікаційний склад спеціалістів; <i>V1</i> – загальна потреба у спеціалістах за штатним розкладом; <i>V2</i> – спеціалісти з вищою і середньою спеціальною освітою
Якість розміщення персоналу	Кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади	$Яп = \frac{3Кпв + 3Ксп}{Кв + Кс} * 100$, де <i>Яп</i> – якість розміщення спеціалістів на посадах; <i>Кв</i> – кількість спеціалістів з вищою освітою; <i>Кс</i> – кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою; <i>3Кпв</i> – загальна кількість посад, які вимагають наявності вищої спеціальної; <i>3Ксп</i> – загальна кількість посад, які вимагають наявності середньої спеціальної освіти;
Оборот персоналу	Відношення кількості усіх, що вибули (оборот по звільненню) або усіх прийнятих (оборот по прийому) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду	$Ко = Кз + Кп$, де <i>Кз</i> – коефіцієнт обороту по звільненню; <i>Кп</i> – коефіцієнт обороту по прийняттю

Продовження табл 2.4

Оборот звільненню	по	Відношення кількості звільнених до середньоспискової чисельності працівників	$Kз = \frac{Rз}{Rcc} * 100, \text{ де}$ <p>$Kз$ – коефіцієнт обороту по звільненню; $Rз$ – кількість звільнених; Rcc – середньоспискова чисельність</p>
Оборот прийняттю (зовнішній)	по	Відношення кількості прийнятих до середньоспискової чисельності працівників	$Kn = \frac{Rn}{Rcc} * 100, \text{ де}$ <p>Kn – коефіцієнт оборот по прийняттю; Rn – кількість прийнятих; Rcc – середньоспискова чисельність</p>
Стабільність персоналу		Відношення чисельності працівників за списковим складом протягом року, у відсотках до їх середньоспискової чисельності	$K = \frac{R1}{Rcc} * 100, \text{ де}$ <p>K – коефіцієнт стабільності; $R1$ – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року; Rcc – середньоспискова чисельність</p>
Рівень стабільності трудових колективів		Відношення кількості працівників, які звільнилися протягом року з різних причин до середньоспискової чисельності працівників	$Kc = 1 - \frac{Rз}{Rcc}, \text{ де}$ <p>Kc- рівень стабільності персоналу; $Rз$ – кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин; Rcc – середньоспискова чисельність</p>
Коефіцієнт плинності		Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом року за власним бажанням та з інші порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників за той самий період	$Kn = \frac{Rз}{Rcc} * 100, \text{ де}$ <p>Kn- коефіцієнт плинності персоналу; $Rз$ – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин; Rcc – середньоспискова чисельність за відповідний період</p>

Проведемо розрахунки показників плинності кадрів ПрАТ «Тернопільгаз» за 2019 – 2020 роки, виходячи з даних, представлених у додатку Б та додатку В та відобразимо це на рисунку 1.1 і рисунку 1.2

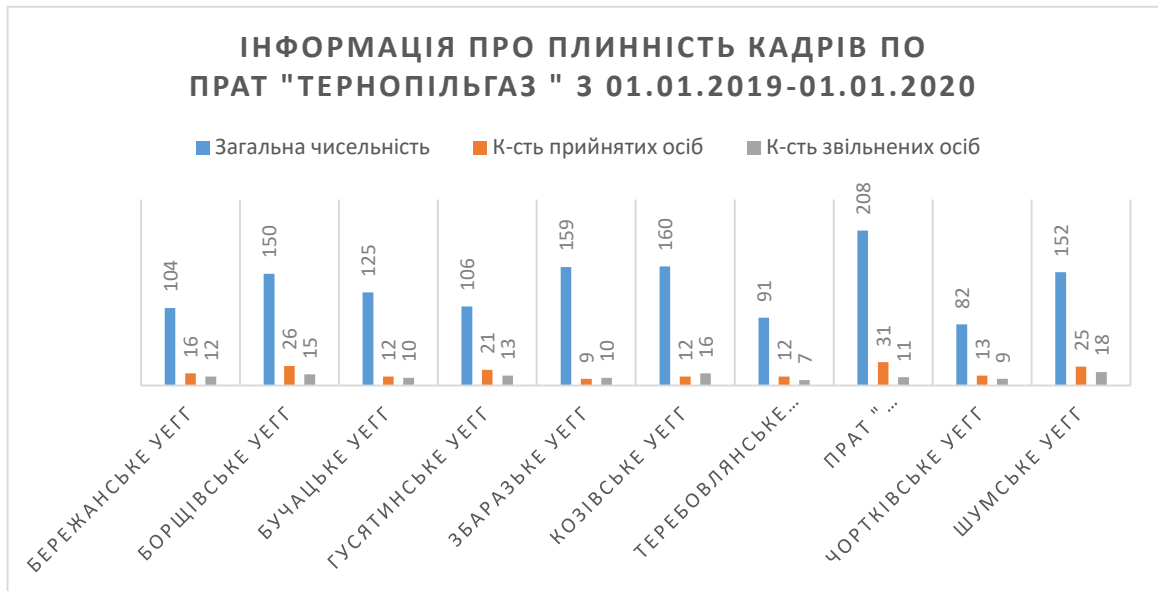


Рисунок 1.2 - Інформація про плинність кадрів по
ПрАТ «Тернопільгаз» за 2019 рік

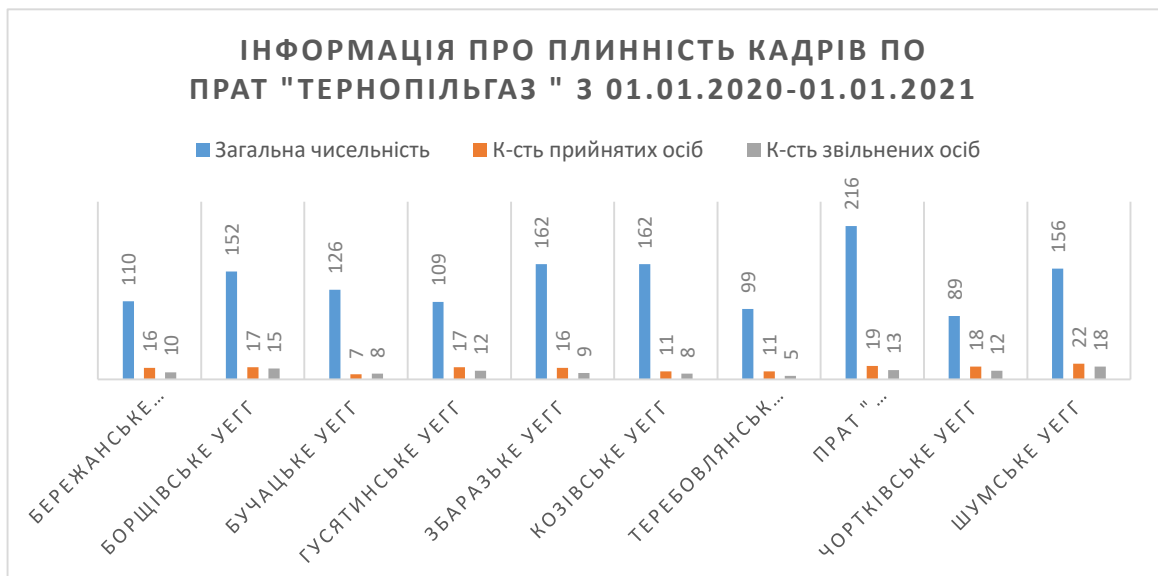


Рисунок 1.3 - Інформація про плинність кадрів по
ПрАТ «Тернопільгаз» за 2020 рік

Як бачимо, серед газових господарств області найбільша чисельність працівників на головному підприємстві ПрАТ «Тернопільгаз» - 208 чол. у 2019 році та 216 чол. у 2020 році. Найменша чисельність працівників у Чортківському УЕГГ – 82 чол. у 2019 році та 89 чол. у 2020 році. Загалом чисельність працівників у більшості газових господарств зросла у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, також більше прийнятих працівників ніж звільнених.

Оборот по прийняттю:

$$Kn_{2019} = (177/1337)*100=13,24 \%$$

$$Kn_{2020}=(154/1381)*100 =11,15 \%$$

Оборот по звільненню:

$$Kz_{2019} = (121/1337)*100=9,1 \%$$

$$Kz_{2020}=(110/1381)*100 =7,97 \%$$

Результати розрахунків показників плинності персоналу у ПрАТ «Тернопільгаз» за 2019-2020 роки представимо у таблиці 2.5. та 2.6.

Таблиця 2.5 – Плинність персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» за 2019-2020 роки.

№ п/п	Назва підприємства	Кількість прийнятих осіб (чол.)			Кількість звільнених осіб (чол.)		
		2019	2020	Відхилення(+/-)	2019	2020	Відхилення(+/-)
1.	Бережанське УЕГГ	16	16	0	12	10	-2
2.	Борщівське УЕГГ	26	17	-9	15	15	0
3.	Бучацьке УЕГГ	12	7	-5	10	8	-2
4.	Гусятинське УЕГГ	21	17	-4	13	12	-1
5.	Збаразьке УЕГГ	9	16	+7	10	9	-1
6.	Козівське УЕГГ	12	11	-1	16	8	-8

Продовження табл 2.5

7.	Теребовлянське УЕГГ	12	11	-1	7	5	-2
8.	Тернопільгаз (головне)	31	19	-12	11	13	+2
9.	Чортківське УЕГГ	13	18	+5	9	12	+3
10.	Шумське УЕГГ	25	22	-3	18	18	0
	Всього:	177	154	-23	121	110	-11

Таблиця 2.6 – Загальна чисельність персоналу та коефіцієнти плинності ПрАТ «Тернопільгаз» за 2019-2020 роки.

№ п/п	Назва підприємства	Загальна чисельність працівників (чол)			Коефіцієнт плинності (%)		
		2019	2020	Відхилення(+/-)	2019	2020	Відхилення(+/-)
1.	Бережанське УЕГГ	104	110	+4	11,5	9,1	-2,4
2.	Борщівське УЕГГ	150	152	+2	10,0	9,9	-0,1
3.	Бучацьке УЕГГ	125	126	+1	8,0	6,3	-1,7
4.	Гусятинське УЕГГ	106	109	0	12,3	11,0	-1,3
5.	Збаразьке УЕГГ	159	162	+3	6,3	5,6	0,7
6.	Козівське УЕГГ	160	162	+2	10,0	4,9	-5,1
7.	Теребовлянське УЕГГ	91	99	+8	7,7	5,1	-2,6
8.	Тернопільгаз (головне)	208	216	+8	5,3	6,0	0,7
9.	Чортківське УЕГГ	82	89	+7	11,0	13,5	2,5
10.	Шумське УЕГГ	152	156	+4	11,8	11,5	-0,3
	Всього	1337	1381	+44	9,1	8,0	-1,1

Отже, загальна чисельність працівників ПрАТ «Тернопільгаз» у 2019 році становила 1337 чол, а у 2020 році – 1381 чол., що на 44 чол. більше.

З початку 2019 року звільнено – 121 чол., прийнято - 177 чол. За аналогічний період 2018 року: звільнено – 186 чол., прийнято – 162 чол. Упродовж 2020 року звільнено – 110 чол., прийнято – 154 чол. Отже, зменшилась кількість звільнених працівників у 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 11 чол., також зменшилась кількість прийнятих працівників у 2020 році у порівнянні з 2019 на 23 чол. Коефіцієнт плинності у 2018 році – 14.5%, у 2019 році – 9,1%, а у 2020 році – 8,0%. Як бачимо, коефіцієнт плинності зменшився,

що свідчить про покращення стабільності колективу та системи управління персоналом на ПрАТ «Тернопільгаз».

За даними відділу кадрів інформація про проходження курсів підвищення кваліфікації інженерно-технічних працівників у Львові наступна: за 2019 рік підвищило кваліфікацію 18 чоловік, вартість становила 16470 грн.

Середній вік працівників підприємства: по області - 46,7 р., по головному підприємству - 43,7 років.

На підприємстві працює 128 осіб з інвалідністю, 22 з яких в головному підприємстві.

Кількість соціально-незахищених осіб, які мають додаткові гарантії у працевлаштуванні становить – 578 чоловік з необхідної квоти у 5% - 64 працівника.

Отже, можна зробити висновок, що робота з персоналом на ПрАТ «Тернопільгаз» поставлена на належному рівні, збільшилась чисельність працівників, зменшилась кількість звільнених працівників, відповідно, зменшився коефіцієнт плинності за досліджуваний період.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ »

3.1 Шляхи покращення організаційних форм управління персоналом

Одним з важливих завдань для удосконалення системи роботи з персоналом та системи управління загалом – є вибір такої оптимальної організаційної структури, яка б найкраще відповідала цілям і задачам підприємства, а також зовнішнім і внутрішнім факторам, які впливають на підприємство в умовах його функціонування. Ефективне вирішення цього завдання – мета діагностичного аналізу організаційного і кадрового потенціалу підприємства

Для розробки стратегії і тактики організаційних заходів з удосконалення управління персоналом необхідно провести стратегічний аналіз наступних складових організаційної структури підприємства:

- рівня спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва (організаційно-виробничої структури);
- функцій, управлінських процесів, складу управлінських ланок і їх взаємозв'язок, ступінь централізації управління (організаційної структури управління в вертикальному і горизонтальному напрямках);
- рівня господарської самостійності підприємства і його підрозділів, філіалів, організації виробничого госпрозрахунку (госпрозрахункового статусу підприємства і його ланок);
- рівня використання економічних, організаційних, і соціально-психологічних методів управління;
- рівня забезпечення підсистем управління (кадрового, інформаційного, технічного забезпечення і ін.).

Проте однієї оптимальної для всіх ситуацій організаційної структури підприємства не існує. Відповідно, на ПрАТ «Тернопільгаз» в останні роки

відбуваються зміни в організаційній структурі, пов'язані з зовнішніми і внутрішніми чинниками.

Зовнішні чинники визначають цілі управління ресурсами організаційної структури, зумовлені змінами суспільних потреб і необхідністю взаємодіяти з іншими системами зовнішнього середовища: організаціями, регіональними органами, банками, постачальниками, споживачами.

Внутрішні чинники функціонування виробничої системи визначають цілі управління ресурсами організаційної структури, зумовлені необхідністю забезпечити ефективне управління всіма ресурсами виробничої системи: технічними, технологічними, кадровими, інформаційними та іншими. Якщо умови функціонування одних підрозділів відрізняються від умов інших підрозділів, то відповідно повинні відрізнятися і їхні структури. Об'єднує такі підрозділи єдність цілей, яке є елементом як процесу планування, так процесу організації і не дає підрозділам підприємства "тягнути" її в різних напрямках, розпорошувати сили і здібності досягнути загальних цілей підприємства.

Основними параметрами, які визначають організаційну структуру управління, є:

- чисельність управлінського персоналу за функціями управління;
- чисельність лінійного управлінського персоналу;
- кількість рівнів ієрархії системи управління підприємством;
- кількість структурних ланок на кожному рівні;
- ступінь централізації функцій управління;
- об'єм робіт по управлінню підприємством, який залежить від складу

і змісту функцій управління, трудомісткості і періодичності вирішення завдань управління.

Основними складовими потенціалу організаційної структури управління підприємства є ресурси управлінського персоналу, технічного оснащення і інформаційного забезпечення.

Керівнику варто мати на увазі, що вказані вище ресурси можуть дійсно сприяти досягненню цілей виробництва тільки у випадку дотримання певних пропорцій між ними.

У зв'язку з цим головним завданням керівника ПрАТ «Тернопільгаз» при управлінні ресурсами організаційної структури є встановлення таких пропорцій між ними, які б забезпечили максимізацію прибутку підприємства. З цією метою, на нашу думку, керівнику спільно з відділом кадрів можна порекомендувати проаналізувати стан ресурсів організаційного потенціалу. Оцінку, наприклад, можна проводити по п'ятибальній шкалі (від 1 до 5), де найвищий бал відповідає найкращим результатам. При цьому необхідно виходити як з врахувань результатів минулої діяльності підприємства, так і потенційних можливостей управлінського потенціалу, технічних і інформаційних ресурсів.

В результаті оцінки відділом кадрів ресурсів управлінського потенціалу керівник повинен сформулювати наступні попередні базові рішення про зміну організаційної структури підприємства:

- визначити приблизний склад виробничих і управлінських підрозділів, які необхідно зберегти, ліквідувати чи об'єднати з другими підрозділами, посилити новими кадрами, замінити чи перепідготувати керівників і співробітників, яких і скільки спеціалістів доцільно додатково запросити для роботи на підприємстві;

- визначити управлінські функції, які варто було б додатково автоматизувати і механізувати, а також необхідну обчислювальну техніку і оргтехніку, яку варто було б придбати для оснащення управлінської праці;

- визначити склад і кількість управлінської інформації на підприємстві, технологію її проходження, існуючі форми і методи контролю виконання прийнятих рішень;

- визначити приблизний рівень фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, необхідних для вирішення даних проблем.

Дані попередні рішення потребують наступних уточнень на основі більш детального аналізу, основні рекомендації проведення якого розглядаються нижче.

Використовуючи результати аналізу, керівник підприємства визначає вигляд необхідної організаційної структури, а також метод її проектування.

Нами запропоновано етапи проектування покращеного стану організаційної структури для ПрАТ «Тернопільгаз», які представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Етапи проектування покращеного стану організаційної структури

На нашу думку, початковим етапом проектування покращеного стану організаційної структури управління підприємством – формування структури цілей і функцій. При розробці цього етапу також необхідно передбачити можливість використання різних методик структуризації. При суттєвій перебудові системи, значних змінах взаємодії з зовнішнім середовищем може бути використана методика, яка ґрунтується на концепції системи, враховуючи середовище і зміну цілей. Особливу увагу необхідно звернути на критерії вибору цілей і порядок постановки задач.

Основними критеріями при виборі цілей є:

- зорієнтованість на результативність;
- змінність;
- можливість досягнення цілі;
- вимогливість;
- однозначність;
- гнучкість;
- співрозмірність з комплексною гнучкістю;
- ціль повинна бути прийнята колегіально і разом з іншими цілями покривати важливі розділи діяльності.

Структура цілей і функцій може формуватися на основі пропозицій працівників апарату управління, представлених як у формі структур, так і в формі переліку функцій, об'єднаних потім у функціональні блоки.

Сформована структура цілей і функцій системи управління – це основа її організаційної структури. Проте при розробці варіантів організаційної структури може виникнути необхідність більш детальної оцінки функцій з точки зору їх важливості для кінцевих результатів діяльності виробничої системи.

За ієрархічним принципом формування структури цілей і функцій на один рівень ієрархії попадають приблизно рівноцінні складові і винесені на верхній рівень підцілі і функції на порядок важливіші, ніж деталізовані і ті, що стоять нижче. Проте інколи корисно все ж таки порівняти функції одного рівня і уточнити їх положення в структурі цілей і функцій, перемістивши менш значні

на нижчий рівень або виключити їх як несуттєві для якості функціонування системи.

Скоректувавши структуру цілей і функцій на основі отриманих оцінок, можна перейти до формування варіантів організаційної структури. Тут також можливі різні шляхи. Можна орієнтовно (експертно) оцінити трудомісткість функцій управління (чи необхідну для виконання функції чисельність управлінського персоналу), перейти до формування рекомендацій по її удосконаленню. Але можливо попередньо застосувати деякі підходи до моделювання характеристик оргструктури і організаційної технології управління. В цьому випадку можуть бути отримані уточнені оцінки чисельності, трудомісткості, витрат і інших характеристик функцій управління, необхідних для формування і оцінки варіантів організаційної структури.

Останній – заключний етап – вибір і обґрунтування спроектованого варіанту, змін існуючої організаційної структури. В залежності від концепції удосконалення організаційної структури і результатів, отриманих на попередніх етапах, можливі різні шляхи виконання цього етапу. При виборі будь-якого з цих шляхів бажано розробити не один, а декілька варіантів можливих змін існуючої організаційної структури.

При значній перебудові існуючої структури можливі наступні підходи до формування варіантів:

- групування функцій в функціональні блоки і отримання на цій основі структурних підрозділів (підхід до формування структури “знизу”);

- на основі вибору типу структури (з врахування різних принципів і організаційних форм управління) і розподілу функцій системи управління (сформованих в результаті виконання попередніх етапів) по підрозділах цих варіантів (підхід “зверху”).

Один з широко розповсюджених на практиці методів використання першого підходу – визначення ознак диференціації функцій, задач, робіт у відповідності з якими може бути виділений той чи інший підрозділ. Такими ознаками можуть бути: однорідність підцілей чи об’єктів діяльності,

однорідність застосованої технології робіт, самостійність функцій чи групи функцій як етапу в процесі управління (наприклад, спеціалізація за функціями планування, контролю координації і іншими функціями управлінського циклу), диференціація за часовою ознакою (рішення оперативних чи, навпаки, перспективних задач), відповідальність підрозділу за виконання конкретної групи функцій чи досягнення конкретної цілі і т. п. Прийняті ознаки (чи принципи) виділення підрозділів повинні міститися в обґрунтуванні організаційної структури (кожного варіанту структури), яке повинно представлятися керівнику підприємства разом з проектом організаційної структури.

Другий підхід “зверху” полягає у тому, що керівник підприємства пропонує можливі варіанти організаційної структури, і за виділеними в них підрозділами розподіляються функції, отримані на попередніх етапах шляхом структуризації цілей чи дослідження існуючої системи управління.

В якості варіантів можуть бути вибрані оргструктури аналогічних систем управління. Варіанти можуть бути також отримані на основі теорії формування організаційних структур, а саме використання принципів і організаційних форм управління – лінійного, функціонального, програмно-цільового – з перевагою того чи іншого принципу в матричній формі структури, яка в останній час застосовується дуже широко.

Після отримання варіантів організаційної структури їх необхідно оцінити і вибрати найбільш придатний для конкретних умов – оцінити ефективність вибраного варіанту структури.

Критерієм ефективності роботи апарату управління є досягнення тих економічних, науково-технічних і інших цілей, за ради яких існує організаційна структура виробничої системи.

3.2 Удосконалення роботи з персоналом на основі впровадження нових методик оцінки

Рівень освіти, рівень кваліфікації і рівень розвитку професійно-важливих якостей персоналу підприємства виступають як якісні характеристики кадрового потенціалу. Проте, на практиці кадровий потенціал організації не завжди відповідає об'єктивно необхідному в умовах змін чи умовах нововведень. Для збалансованого формування кадрового потенціалу необхідно розробити механізм мобілізації кадрового потенціалу і механізм регулювання професійно-кваліфікаційної структури кадрів у відповідності зі змістом управлінської праці.

Спеціалісти з управління вважають, що процес мобілізації кадрового потенціалу підприємства може бути представлений у вигляді основних етапів діяльності керівництва [2]:

1. Агітація, тобто створення у персоналу відчуття “стратегічного дискомфорту”, який пов'язаний з усвідомленням того факту, що особиста доля працівників залежить від виживання фірми, яке обумовлене радикальними змінами в стратегії управління.

2. Професійний ріст, тобто створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; формування механізмів, які підтримують процеси навчання в організації; забезпечення високого рівня мотивації до саморозвитку у працівників підприємства; формування місії підприємства і бачення майбутнього, ефективне взаєморозуміння і емоційна підтримка працівників; розуміння працівниками підприємства механізмів ринкової економіки, підприємницької культури.

3. Інтеграція, тобто створення нових рольових моделей; творчий розвиток і вдосконалення цих моделей на практиці; вибір і реалізація серії проектів, в які успішно втілюються нові перспективні ідеї, що дозволять об'єднати зусилля всіх працівників підприємства.

На нашу думку, для успішного удосконалення децентралізованого та централізованого управління персоналом необхідно виконати наступні два важливі завдання:

- адаптація керівника до трудового колективу, основною умовою якої є взаєморозуміння і довіра між керівником і підлеглим;
- оновлення (покращення) кадрового потенціалу підприємства.

Для вирішення першого завдання керівнику необхідно оцінити готовність колективу до змін, які можуть бути спричинені різними факторами. Проаналізувавши діяльність кількох відділів ПрАТ «Тернопільгаз», нами виділено чотири типових ситуації, з якими мають справу керівники.

Ситуація 1. Працівники відділу хочуть працювати в нових умовах і добре підготовлені до цього. Працівники відділу, які має таку кадрову ситуацію, характеризується високою ступеню готовності до змін і самоорганізованістю. В такому колективі загострені відношення до професійних якостей керівника, і відповідно, від нього вимагається вміння формулювати образ майбутнього, а також цілі і цінності колективу.

Ситуація 2. Працівники відділу хочуть працювати в нових умовах, проте недостатньо підготовлені до цього. Основною задачею керівника в даній ситуації є організація процесів підвищення кваліфікації і професійної компетентності працівників та інструктування підлеглих.

Ситуація 3. Працівники відділу не хочуть працювати в нових умовах, проте добре підготовлені професійно. Завдання керівника, який опинився в подібній ситуації, - підвищити рівень мотивації працівників або зуміти переконати їх в правильності запропонованої ним стратегії. Але якщо це не вдається, то можна вдаватися до крайніх заходів – позбутися “ідейних противників”.

Ситуація 4. Працівники відділу не хочуть працювати в нових умовах і недостатньо підготовлені професійно. Найчастіше в такій ситуації колектив старається “зіпхати” всю вину на керівництво. В такому випадку керівнику необхідно використовувати одночасно заходи, описані в 2 і 3 ситуації.

Виходячи з проведених нами досліджень, керівники більшості відділів ПрАТ «Тернопільгаз» у своїй діяльності мають справу з ситуаціями 1 і 2.

Що стосується розв'язання другого завдання, то керівництву, перш за все, необхідно провести оцінку кадрового потенціалу управління, якісними характеристиками якого виступають рівень освіти, кваліфікації, рівень професійно-важливих якостей. Професійна діагностика і оцінка кадрів управління необхідна для:

- формування резерву керівників або для відбору кандидатур на вакансію;
- оцінки керівника в процесі конкурсного відбору на навчання;
- виявлення потреб керівників в навчанні і його організації;
- аналізу результатів навчання і отримання інформації щодо оцінки ефективності цього процесу;
- отримання комплексу даних про професійні і особисті якості керівників з метою атестації.

Для професійної діагностики і оцінки кадрів нами запропонована методика “Оцінка ділових якостей керівника” з використанням програми Test. Дана методика і програма використовується для визначення ступені відповідності керівників вимогам виконуваної роботи, при оцінці керівників і спеціалістів з врахуванням їх особистих якостей, для орієнтації працівників, які відповідають за підбір, розподіл і підготовку кадрів управління, а також для створення еталонної моделі ефективного керівника. Блок-схема програми Test зображена на рис. 3.2

В методиці використовується експертна оцінка і самооцінка керівника.

Експертна оцінка. Діяльність керівника, його ділові і особисті якості оцінюються групою експертів, які добре знають його по сумісній роботі. Для більш об'єктивних результатів оцінки експертами повинні виступати як керівники вищого рангу, так керівники одного рівня і підлеглі. Вибір методу експертного опитування зумовлений можливістю отримання оцінки, яка відображає всі сторони діяльності керівника, а також можливістю періодично проводити опитування.

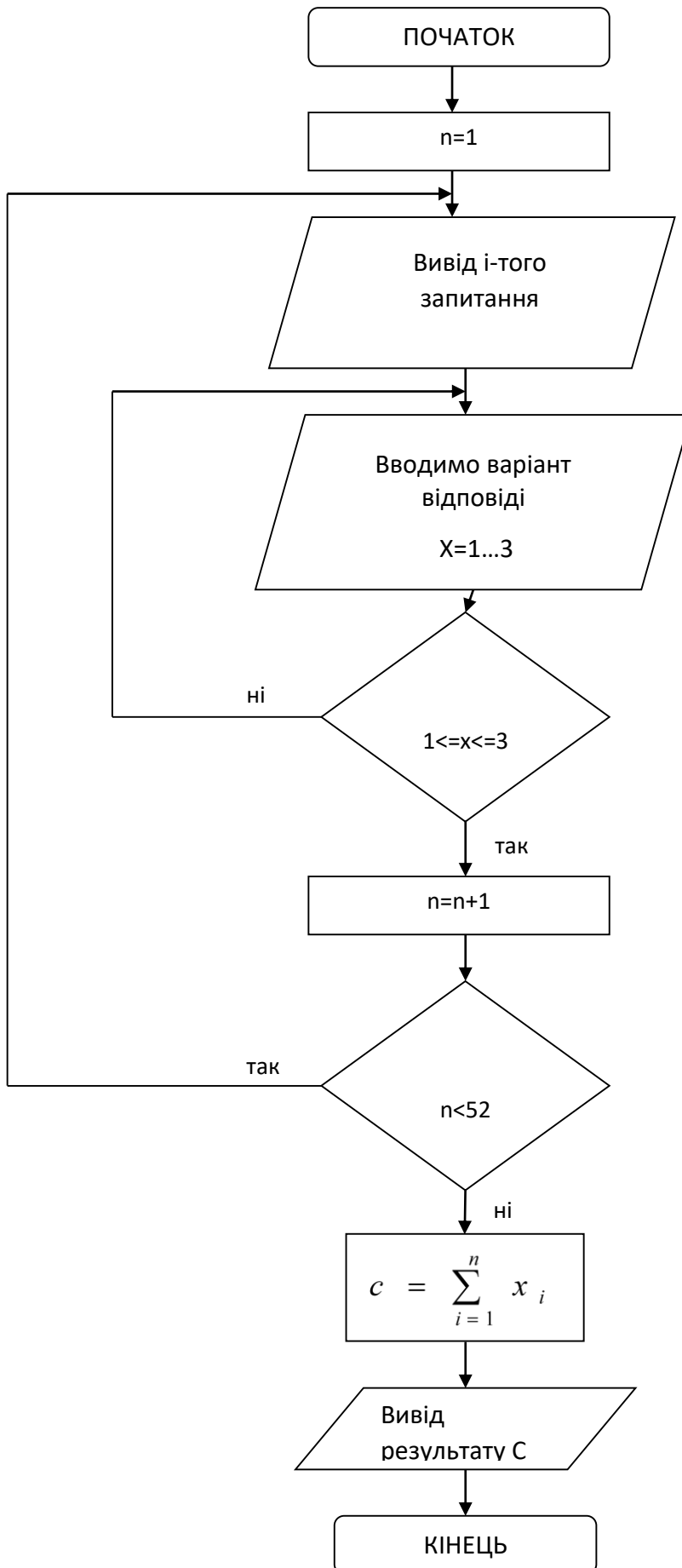


Рисунок 3.2 – Блок-схема програми Test “Оцінка ділових якостей керівника”

Ділові, особисті і моральні якості, які необхідні керівнику зображені в експертному листі набором відповідних тверджень. Експерт визначає ступінь проявлення якості керівника, яка подана в експертному листі. Кожне з обраних екпертом тверджень має певну кількість балів (від 1 до 3). Таким чином, отримані від одного експерта відповіді можна представити цифровим рядом: x_1, \dots, x_n , який розміщений в межах $1 < x < 3$ і характеризує всі передбачені сторони діяльності керівника. Якщо позначити через X сумарний бал, присвоєний експертами i -му твердженню ($i=1, \dots, n$), то оцінка однієї з якостей, представлена набором тверджень, буде обчислюватися за формулою:

$$C = \sum_{i=1}^m \frac{X_i}{g_i}$$

де C – оцінка однієї з якостей;

g_i – кількість експертів, які відповіли на i -те твердження;

m – кількість тверджень, які формують дану якість.

Найбільш повна оцінка може бути зроблена при $m=n$. Діапазон загальної оцінки експертів в верхній межі має 150 балів, а в нижній - 98 балів. Розмістивши характеристики керівників в порядку зменшення загальної оцінки, їх ділять на три групи:

- 1) керівники, що відповідають займаній посаді, вміють мислити стратегічно і зараховані до резерву для висування на вищу посаду (від 134 до 150 балів);
- 2) керівники, що відповідають посаді, яку обіймають (від 122 до 133 балів);
- 3) керівники, що не відповідають на даний момент посаді, яку обіймають, для успішної роботи їм необхідно підвищити свою кваліфікацію (від 98 до 121 балів).

Самооцінка. Методика оцінки ділових якостей керівника може бути використана і як засіб самооцінки. Застосування самооцінки в комплексі з експертною оцінкою дозволяє отримати додаткову інформацію про адекватність самооцінки керівника, що є важливим при вирішенні питання про його

рекомендацію на ту чи іншу посаду.

Керівник, прочитавши твердження про характеристики, які подані в експертному листі, повинен визначити ступінь проявлення тої чи іншої характеристики у своїй повсякденній роботі. Вибравши одне з вказаних тверджень, отримує певну кількість балів по кожній характеристиці. Відповідаючи на кожне твердження експертного листа, підсумовується загальна кількість балів, яка відповідає загальній оцінці керівника і його відповідності посаді, яку обіймає.

Використання запропонованої програми є вкрай актуальним в час карантинних обмежень, пов'язаних з поширенням COVID-19, адже з нею можна працювати віддалено.

Аналіз результатів оцінки ділових характеристик керівника.

На даному етапі здійснюється порівняння результатів самооцінки S_c та експертної оцінки S_e ділових характеристик керівника. Результатом цього порівняння повинно стати виявлення трьох напрямків діяльності керівника:

- адекватна оцінка (рівні або близькі показники самооцінки та експертної оцінки ділових якостей керівника). При $S_c = S_e$ вважається, що управлінський потенціал керівника оптимальний;
- низька експертна оцінка. При $S_c > S_e$ вважається, що керівнику необхідно підвищити свою активність у виконанні конкретних функцій, поставити більш жорсткі вимоги до своєї діяльності, пройти курс підвищення кваліфікації;
- низька самооцінка. При $S_c < S_e$ вважається, що керівнику необхідно коректувати свою самооцінку за конкретними напрямками роботи.

Провівши діагностику і оцінку кадрів управління, доцільною буде розробка стратегії зміни рівня компетентності персоналу підприємства. Створюється резерв на посади та виконується план підвищення кваліфікації персоналу. Крім цього необхідно враховувати, що якщо набуті професійні якості не використовувати на практиці, то вони можуть бути швидко втрачені працівниками. Тому керівництву необхідно контролювати реалізацію даної

стратегії і конкретизувати подальші напрямки удосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Отже, при удосконаленні системи правління персоналом підприємства велика роль повинна приділяється соціально-психологічним особливостям керівництва, рівню кадрового потенціалу управління. Адже від рівня професійної підготовки, вміння адаптуватися до змін всередині і ззовні підприємства (трудоного колективу і змін в зовнішньому середовищі), особистих якостей керівника, його вміння працювати з підлеглими, приймати виважені рішення, залежить ефективність впровадження заходів з удосконалення роботи з персоналом чи будь-яких інших, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Безпека життєдіяльності та управління промисловою безпекою на ПрАТ «Тернопільгаз»

Безпека життєдіяльності (БЖД) – це галузь науково-практичної діяльності; спрямованої на вивчення загальних закономірностей виникнення небезпек, їх властивостей, наслідків впливу їх на організм людини, основ захисту здоров'я та життя людини і середовища її проживання, а також на розробку і реалізацію відповідних засобів та заходів щодо створення і підтримки здорових та безпечних умов життя і діяльності людини.

Важливим аспектом життєдіяльності є захист населення, об'єктів економіки і в цілому території від негативних наслідків надзвичайних ситуацій. Стихійні лиха та природні катаклізми, техногенні та антропогенні аварії і катастрофи, соціальні конфлікти призводять до значних людських жертв, наносять великі матеріальні збитки суспільству. БЖД у сфері надзвичайних ситуацій базується на концепції запобігання цим ситуаціям, адекватного реагування на них, ліквідації їх наслідків.

Під час будівництва, реконструкції та експлуатації об'єктів ПрАТ «Тернопільгаз» існують небезпеки виникнення аварій, які можуть призвести до:

- руйнування елементів лінійної частини газопроводів, комунікацій чи технологічного обладнання побудованих на них, газорозподільних мереж, автомобільних компресорних станцій;
- руйнування об'єктів, що належать іншим відомствам (магістральні трубопроводи, залізниці, магістральні автошляхи I, II категорій тощо);
- вибухів посудин, що працюють під тиском;
- розливів нафти у ґрунт та у водних басейнах;
- викидів забруднюючих речовин в атмосферу;

- забруднення стічних вод;
- загазованість об'єктів, споруд, територій;
- пожеж на резервуарах з нафтою та нафтопродуктами, об'єктах транспортування нафти та газу тощо.

Працівники структурних підрозділів ПрАТ «Тернопільгаз» виконують роботи з підвищеною небезпекою, які наведені у «Переліку робіт з підвищеною небезпекою», затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці України 26.01.2005 р. № 15 та зареєстрованого в Мінюсті України 15.02.2005 р. за № 232/10512.

Виходячи з існуючих небезпек та ризиків на виробничих об'єктах, ПрАТ «Тернопільгаз» встановлює таку політику у сфері безпеки життєдіяльності та промислової безпеки, щоб забезпечити безпеку праці та здоров'я працівників, здійснюючи наступні заходи:

- дотримання законодавства України з охорони праці, правил та норм охорони праці та промислової безпеки під час будівництва, реконструкції та експлуатації виробничих об'єктів;

- дотримання працівниками вимог охорони праці та промислової безпеки під час виконання ними трудових обов'язків на робочих місцях;

- проведення безперервного контролю стану БЖД та промислової безпеки на потенційно небезпечних об'єктах та об'єктах підвищеної небезпеки з метою зменшення професійних ризиків виникнення нещасних випадків, професійних захворювань та аварій;

- впровадження у виробництво технічних засобів і заходів з охорони праці та промислової безпеки, які відповідають досягненням світової та вітчизняної науки, техніки і технологій;

- ідентифікації небезпек та оцінки професійних ризиків виникнення нещасних випадків, професійних захворювань та аварій; формування та виконання заходів щодо зниження професійних ризиків;

- планування та здійснення заходів щодо локалізації і ліквідації наслідків аварій та виробничих неполадок; створення матеріальних та фінансових резервів для локалізації і ліквідації наслідків аварій;

- проведення аудитів з охорони праці і промислової безпеки, профілактики і усунення причин нещасних випадків, професійних захворювань, аварій та виробничих неполадок;

- вдосконалення контролю за станом здоров'я працівників та вжиття відповідних лікувально-профілактичних заходів;

- вдосконалення порядку та проведення заходів з виробничої санітарії;

- запровадження системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

- постійного вдосконалення нормативно-правової бази з охорони праці та промислової безпеки;

- проведення наукових досліджень у сфері безпеки життєдіяльності та промислової безпеки, впровадження результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт у виробництво; налагодження інформаційного забезпечення охорони праці на основі інформаційних комп'ютерних мереж;

- виконання програм комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань та аварій;

- забезпечення участі працівників ПрАТ «Тернопільгаз» та його представників у всіх елементах системи управління охороною праці та промисловою безпекою;

- періодичного аналізу функціонування та безперервного вдосконалення системи управління охороною праці та промисловою безпекою.

Основними завданнями управління промисловою безпекою ПрАТ «Тернопільгаз» є:

- визначення стратегії, концепцій та загальних управлінських рішень з питань функціонування та удосконалення системи управління промисловою безпекою в ПрАТ «Тернопільгаз»;

- забезпечення структурних підрозділів галузевими нормами і правилами промислової безпеки та забезпечення ними підприємств галузі;

- розроблення та контроль за виконанням заходів щодо покращення стану промислової безпеки на об'єктах ПрАТ «Тернопільгаз»;

- здійснення контролю за дотриманням норм і правил промислової безпеки під час проектування, будівництва та експлуатації виробничих об'єктів ПрАТ «Тернопільгаз» за напрямками діяльності.

На ПрАТ «Тернопільгаз» для його працівників щорічно проводяться навчання по наданню долікарської допомоги потерпілим і вмінню користуватися первинними засобами пожежогасіння.

Отож, на ПрАТ «Тернопільгаз» розробляються та проводяться заходи з метою підвищення безпеки життєдіяльності та промислової безпеки.

4.2 Система управління охороною праці у ПрАТ «Тернопільгаз»

Система управління охороною праці – «частина загальної системи менеджменту, яка сприяє управлінню ризиками в галузі охорони праці та промислової безпеки, пов'язаними з діяльністю підприємства. Вона включає організаційну структуру, планування діяльності, розподілення відповідальності, методи роботи, процедури, процеси і ресурси для розроблення, впровадження, досягнення аналізу та підтримки у працездатному стані політики підприємства в галузі охорони праці та промислової безпеки (з урахуванням вимог OHSAS 18001» [19].

Основними завданнями системи управління охороною праці (далі СУОП) є: «забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників; зниження ризиків виникнення нещасних випадків, професійних захворювань і аварій; дотримання вимог охорони праці та промислової безпеки працівниками; забезпечення

безпеки технологічних процесів, обладнання, будівель, споруд, території та охоронних зон» [23].

Об'єкти ПрАТ «Тернопільгаз» відносяться до таких галузей виробництва як розподіл газу та будівельно-монтажні роботи, на яких експлуатуються: обладнання газонаповнювальних станцій, газонаповнювальних пунктів, газорегуляторні установки, газопроводи і споруди системи газопостачання населених пунктів, проміжні склади балонів, підвідні газопроводи до підприємств, електростанцій, котелень, АГНКС тощо, та виконуються газонебезпечні та вогневі роботи, зварювально-монтажні, ізоляційні роботи тощо.

Загальне управління охороною праці на ПрАТ «Тернопільгаз» здійснює апарат управління товариства. Голова правління ПрАТ «Тернопільгаз» (або його заступник) несе відповідальність за виконання покладених на товариство завдань та обов'язків із забезпечення охорони праці на об'єктах підприємства, впровадження нових ефективних засобів і методів попередження аварій та встановлює ступінь відповідальності своїх заступників, начальників УЕГГ та діляниць за виконання робіт з охорони праці за напрямками їх діяльності.

Координацію роботи з охорони праці в апараті ПрАТ «Тернопільгаз», в структурних підрозділах здійснює служба охорони праці (далі СОП).

СОП ПрАТ «Тернопільгаз» здійснює роботу з охорони праці та промислової безпеки згідно з положенням про неї, зокрема:

- бере участь у роботі комісії відповідного ступеня адміністративно-виробничого контролю за станом охорони праці та промислової безпеки за напрямками діяльності;

- аналізує стан охорони праці на об'єктах ПрАТ «Тернопільгаз» та контролює виконання заходів щодо усунення порушень вимог охорони праці та промислової безпеки, підвищення рівня охорони праці на об'єктах товариства;

- бере участь у розробленні заходів з охорони праці та промислової безпеки за напрямками діяльності;

- бере участь у нарадах та розробленні нормативних документів з охорони праці та промислової безпеки.

Основними функціями управління охорони праці на ПрАТ «Тернопільгаз» є :

- координація профілактичної роботи з охорони праці в структурних підрозділах;
- координація проведення єдиної науково – технічної політики з питань охорони праці у межах ПрАТ «Тернопільгаз»;
- аналіз стану охорони праці на об'єктах ПрАТ «Тернопільгаз», планування та контроль за виконанням корегувальних заходів;
- організація системи управління охороною праці, яка відповідає політиці, товариства та забезпечує можливість її постійного вдосконалення в умовах чинного законодавства;
- перевірка діяльності структурних підрозділів з питань забезпечення охорони праці, вивчення та поширення передового досвіду роботи у цьому напрямку;
- здійснення відомчого контролю за станом охорони праці відповідного ступеня;
- формування системи матеріального і морального стимулювання працівників і трудових колективів, спрямованої на поліпшення стану умов і охорони праці, попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і аварій;
- створення і впровадження сучасних форм і методів управління, зокрема комп'ютеризованих робочих місць фахівців СОП;
- опрацювання нових та перегляд чинних нормативних документів (НД) з охорони праці, що діють в межах товариства; створення і впровадження передових технологій обладнання, програмних та інших засобів покращення умов та підвищення рівня безпеки праці;

- взаємодія з органами державного нагляду з метою попередження нещасних випадків та аварій, досягнення встановлених нормативів та підвищення рівня охорони праці у структурних підрозділах;

- організування проведення нарад, семінарів, конференцій та конкурсів щодо вдосконалення роботи і забезпечення охорони праці в структурних підрозділах;

- здійснення методичного керівництва і контролю за діяльністю СОП структурних підрозділів та ПДК;

- надання методичної допомоги структурних підрозділів в організації та проведенні з працівниками спеціального навчання, інструктажів та перевірки знань з питань охорони праці;

- придбання та забезпечення структурних підрозділів нормативно правовими актами з питань охорони праці;

- організування та проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці керівного складу структурних підрозділів;

- здійснення контролю за своєчасним виконанням заходів з охорони праці під час будівництва, реконструкції та капітального ремонту ПрАТ «Тернопільгаз»;

- організування контролю за розподілом і використанням коштів спрямованих на здійснення охорони праці в структурних підрозділах;

- планування та здійснення контролю за виконанням комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань та аварій;

- прийняття участі у розслідуванні причин та обставин нещасних випадків професійних захворювань та аварій;

- облік нещасних випадків професійних захворювань, аварій та їх наслідків у структурних підрозділах; надання звітності з питань охорони праці СОП ДК «Газ України» та органам державного нагляду за охороною праці, статуправлінню, згідно з чинним законодавством; аналіз причин нещасних

випадків, професійних захворювань та аварій; розроблення заходів щодо їх запобігання;

- здійснення пропаганди охорони праці.

Основними завданнями управління охороною праці на рівні структурного підрозділу ПрАТ «Тернопільгаз» є:

- навчання працівників безпечним методам праці і пропаганда охорони праці;

- забезпечення безпеки будівель і споруд;

- нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;

- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та засобами колективного захисту;

- забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку працівників;

- організування лікувально-профілактичного обслуговування працівників;

- організування санітарно-побутового забезпечення працівників;

- професійний відбір працівників з окремих професій.

Важливе місце серед функцій управління охороною праці у структурних підрозділах ПрАТ «Тернопільгаз» є атестація робочих місць за умовами праці, розроблення та контроль за виконанням заходів щодо створення безпечних і здорових умов праці на робочих місцях.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано обґрунтовані результати в галузі менеджменту, які в сукупності вирішують актуальну науково-методичну проблему удосконалення системи управління персоналом на газорозподільному підприємстві. Основні висновки кваліфікаційної роботи бакалавра подано нижче.

На основі аналізу основних теоретичних досліджень було обґрунтовано поняття «управління персоналом», подані етапи управління персоналом в сучасних умовах, виділено зміст виконуваних робіт і операцій, що входять до складу специфічної функції менеджменту «управління персоналом». Виділено систему завдань та відповідних методів, які застосовуються в управлінні персоналом організації.

Проаналізовано закордонні підходи до управління персоналом, подано відмінності та особливості підходів до підбору, розміщення, навчання, оцінки персоналу у різних країнах. Доведено, що основна ціль проведення оцінки персоналу – покращення управління трудовим потенціалом підприємства, яке на вітчизняних підприємствах потребує вдосконалення, що може опиратися на накопичений зарубіжний досвід.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є приватне акціонерне товариство «Тернопільгаз», а предметом даних наукових досліджень є теоретико-практичні аспекти управління персоналом організації. Досліджуване підприємство забезпечує одну з основних функцій – безперебійне та безаварійне газопостачання до споживачів. Основним видом діяльності товариства є розподіл природного газу.

В процесі дослідження системи управління на даному підприємстві, зроблено висновок, що ПрАТ «Тернопільгаз» має сильну організаційну культуру. Підприємство має чітко сформульовану місію та завдання організації, має ефективну систему мотивування персоналу, повноваження працівників чітко

визначені, стосунки в колективі та з керівництвом довірливі та зрозумілі, робота організації є досить ефективна.

Проведено аналіз ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства. Централізоване управління персоналом ПрАТ «Тернопільгаз» здійснює відділ кадрів, функції і завдання якого описані в роботі. Згідно звітності відділу кадрів, зроблено висновок стосовно планової чисельності працівників товариства (за штатним розписом) та фактичною чисельністю працівників. Фактична чисельність значно менша від штатної (планової). Так, штатна чисельність інженерно-технічних працівників загалом по усіх управліннях становить 450 чол., а фактична 390 чол, що на 60 чол. менше; а штатна чисельність робітників становить 1213 чол., а фактична 903 чол., що на 310 чол. менше.

Проведено аналіз плинності персоналу на ПрАТ «Тернопільгаз», який свідчить про ефективність системи управління персоналом. Отже, загальна чисельність працівників ПрАТ «Тернопільгаз» у 2019 році становила 1337 чол, а у 2020 році – 1381 чол., що на 44 чол. більше. З початку 2019 року звільнено – 121 чол., прийнято - 177 чол. Упродовж 2020 року звільнено – 110 чол., прийнято – 154 чол. Отже, зменшилась кількість звільнених працівників у 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 11 чол., також зменшилась кількість прийнятих працівників у 2020 році у порівнянні з 2019 на 23 чол. Коефіцієнт плинності у 2018 році – 14,5%, у 2019 році – 9,1%, а у 2020 році – 8,0%. Як бачимо, коефіцієнт плинності зменшився, що свідчить про покращення стабільності колективу та системи управління персоналом на ПрАТ «Тернопільгаз».

Для удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «Тернопільгаз» у роботі запропоновано шляхи покращення організаційних форм управління персоналом, а саме розроблено етапи проектування покращеного стану організаційної структури управління підприємством:

- формування структури цілей і функцій на основі критеріїв вибору цілей і порядок постановки задач;

- формування варіантів організаційної структури на основі оцінки трудомісткості функцій управління або ж отриманих уточнених оцінок чисельності, трудомісткості, витрат і інших характеристик функцій управління, необхідних для формування і оцінки варіантів організаційної структури;

- вибір і обґрунтування спроектованого варіанту організаційної структури на основі двох підходів до формування структури “знизу” і “зверху”).

Запропоновано підхід до удосконалення роботи з персоналом з метою збалансованого формування кадрового потенціалу, який ґрунтується на впровадженні нових методик оцінки. Зокрема, для професійної діагностики і оцінки кадрів запропонована методика “Оцінка ділових якостей керівника” з використанням програми Test. Дана методика і програма використовується для визначення ступені відповідності керівників вимогам виконуваної роботи, при оцінці керівників і спеціалістів з врахуванням їх особистих якостей, для орієнтації працівників, які відповідають за підбір, розподіл і підготовку кадрів управління, а також для створення еталонної моделі ефективного керівника. Використання запропонованої програми є вкрай актуальним в час карантинних обмежень, пов’язаних з поширенням COVID-19, адже з нею можна працювати віддалено.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2006. 356 с.
2. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 468 с.
3. Брич В.Я., Гуцул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 5. С. 13–16.
4. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства Т.В. Білорус. ULR: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_uperavlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
5. Гарматюк О.О., Артемович М.І. Сучасні зарубіжні підходи до управління персоналом підприємства. Збірник тез II Міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів «Філософські виміри техніки», (4-5 грудня). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С.42-43 (Соціальні аспекти техніки).
6. Гарматюк О.О. Управління персоналом: Конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2016. 115 с.
7. Гарматюк Оксана, Бакса Христина. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. Матеріали четвертої міжнародної науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. «Інноваційні аспекти ресурсокористування» (27 березня). Тернопіль: ТНТУ. 2015. С. 96-97
8. Грибик І.І. Коpecь Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах . *Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 258–265.
9. Дейнека А.В. Дашкова М. Управління персоналом: підручник. 2016. 290 с.
10. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие. К.: МАУП, 2002. 248 с.
11. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. О.В.Довгаль. Ефективна економіка. 2015. № 5. ULR: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>

12. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент. Навч. посібник. К.: .Екс Об, 2002.
13. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учебник ULR: <http://www.biznesbooks.com>.
14. Жуковська В.М. Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум. навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
15. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. К.: СЕУМЕ. 2000. 224 с.
16. Комарова В. Сучасні тенденції впровадження лізингу персоналу в менеджменті готельно-туристичної індустрії. *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць. 2011. Вип. 26. С. 346-352
17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. К., Кондор. 2008. 296 с.
18. Менеджмент персоналу. навч. посіб. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
19. OHSAS 18001:1999 Occupation health and safety management systems – Specification (Система менеджменту професійного здоров'я та безпеки – Специфікація).
20. Пелюх В.М. Управління персоналом. Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ. 2000.
21. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом. навч. посібн. Харків. Вид-во ХНЕУ. 2008. 336 с.
22. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. навч. посіб. К.: ВД «Професіонал». 2005. 336 с.
23. Система управління охороною праці в ПрАТ «Тернопільгаз». Основні положення. 112 с.
24. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Підручник. Ф.І. Хміль. К. : Академвидав. 2006. 606 с.

25. Школа І. Відбір персоналу як механізм формування трудового потенціалу підприємства. І. Школа, Є. Дронь. *Зб. наук. пр. Буковин. ун-ту. Економічні науки.* 2009. Вип. 5. С. 41-49.
26. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом. Учебно-методическое пособие. К.: МАУП. 2002. 832 с.
27. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. К.: МАУП, 2004. 280 с.
28. Щекин Г.В. Основы психологических знаний. Учебное пособие <http://osvita-plaza.narod.ru/>
29. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом. Учебно-методическое пособие. К.: МАУП, 2003. 280 с.
30. Юрик Н.Є., Гарматюк О.О. Менеджмент персоналу: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2012. 113 с.

