

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НУБІП України

10.02 МКР. 787 «З» 2020.09.08. 12 ПЗ

ВЛАСЕНКО КАТЕРИНА ВІКТОРІВНА

НУБІП України

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК
ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету
ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

Інна САВИЦЬКА
(підпис)
« » 2023 р.
Сергій КУБЦЬКИЙ
(підпис)
« » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування сприятливих умов праці персоналу
підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ
(підпис)
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. пед. н., професор
Сергій КУБЦЬКИЙ
(підпис)

Виконала
(підпис)
Катерина ВЛАСЕНКО
Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

Сергій КУБЦЬКИЙ

к. пед. н., професор

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Бласенко Катерині Вікторівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування сприятливих умов праці персоналу підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від **27.01.2023 р. № 36 «3»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру **2023, листопада, 01**
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Національної медичної академії наук України; 4) матеріали Національної медичної академії наук України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Проаналізувати основні підходи до визначення продуктивності праці персоналу.
2. Охарактеризувати управління персоналом сучасних закладів охорони здоров'я.
3. Провести емпіричне дослідження управління продуктивністю праці персоналу закладу охорони здоров'я.
4. Спроекувати рекомендації управління продуктивністю праці персоналу закладу охорони здоров'я.

Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Сергій

КУБЦЬКИЙ

(підпис)

Завдання прийняла до виконання

Катерина

ВЛАСЕНКО

Реферат
магістерської роботи
студентки магістратури гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України
Власенко Катерини Вікторівни

На тему: «Формування сприятливих умов праці персоналу підприємства»

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст викладено на 92 сторінках, у тому числі робота містить 40 використаних джерел, 2 додатки, 13 рисунків, 23 таблиці.

Ключові поняття: умови праці, засоби праці, охорона праці, фізичне благополуччя.

Актуальність цієї теми обумовлена також тим, що останнім часом стан умов праці на підприємствах погіршився. Роботодавці прагнуть заощадити на здоров'я своїх співробітників заради отримання максимального прибутку. Основною причиною цієї дії є погіршення фінансово-економічної ситуації підприємств, що веде до скорочення витрат на підтримання належного рівня умов праці, що веде до підвищеного виробничого травматизму та професійної захворюваності.

Виконання будь-якої роботи тривалий час призводить до втоми та в результаті до зниження працездатності співробітників. Тому дуже важливо, щоб працівники перебували у безпечних для роботи умовах праці.

Особливе значення поліпшення умов праці пояснюється тим, що вони в здебільшого є виробниче середовище, в якому співробітники виконують свою роботу. Від стану умов праці залежить рівень працездатності, тому їх покращення суттєво впливає на підвищення продуктивності.

Метою даної бакалаврської роботи є розробка заходів щодо покращення умов праці персоналу на прикладі АТ «Черкасиобленерго».

Об'єктом дослідження є сприятливі умови праці персоналу підприємства «Черкасиобленерго».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ УМОВАМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК РИСА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Умови праці в управлінні персоналом: правовий та економічний аспекти	9
1.2. Чинники, що характеризують умови праці підприємства	14
1.3. Сучасні виклики для формування сприятливих умов праці та зарубіжний досвід їх подолання	22
Висновки до розділу 1	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АТ «ЧЕРКАСИОБЛЕНЕРГО»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Аналіз кадрової політики та умов праці персоналу підприємства	39
2.3. Оцінка ефективності умов праці персоналу підприємства	59
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	70
3.1. Напрями покращення умов праці персоналу підприємства	70
3.2. Обґрунтування запропонованих заходів покращення умов праці	83
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	96
ДОДАТКИ	102

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність дослідження. Умови праці – це система збереження життя та здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально - економічні, організаційно - технічні, лікувально-профілактичні,

НУБІП України

реабілітаційні та інші події. Управління за умовами та охороною праці – це програмно-цільовий комплекс з підготовки, прийняття та реалізації рішень (організаційно-технічних, санітарно-побутових, лікувально-профілактичних та соціально-економічних заходів), спрямованих на забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини у процесі праці.

НУБІП України

Умови праці – сукупність факторів виробничого середовища та трудового процесу, що впливають на працездатність та здоров'я працівника.

НУБІП України

Велика увага до покращення умов праці пояснюється тим, що вони представляють виробниче середовище, де проходить життєдіяльність працівника під час роботи та суттєво відбивається на його продуктивності. Від їхнього стану безпосередньо залежить рівень працездатності, стан здоров'я та результати роботи людини.

НУБІП України

У сучасних умовах все більшого значення набуває організація умов праці, побудована на науковій основі. Пояснюється це тим, що в умовах зростання конкуренції все більше значення набуває результативність праці, що підвищується за рахунок повнішого використання здібностей працівника у процесі праці. Необхідність наукових підходів до вивчення забезпечення

НУБІП України

умов праці персоналу в сучасний період обумовлена відсутністю цілого ряду методичних розробок з даної проблеми та неефективною системою превентивних заходів, спрямованих на забезпечення умов та охорони праці персоналу.

НУБІП України

Актуальність цієї теми обумовлена також тим, що останнім часом стан умов праці на підприємствах погіршився. Роботодавці прагнуть заощадити на здоров'я своїх співробітників заради отримання максимального прибутку. Основною причиною цієї дії є погіршення фінансово-економічної ситуації

підприємств, що веде до скорочення витрат на підтримання належного рівня умов праці, що веде до підвищеного виробничого травматизму та професійної захворюваності.

Виконання будь-якої роботи тривалий час призводить до втоми та в результаті до зниження працездатності співробітників. Тому дуже важливо, щоб працівники перебували у безпечних для роботи умовах праці.

Особливе значення поліпшення умов праці пояснюється тим, що вони в здебільшого є виробниче середовище, в якому співробітники виконують свою роботу. Від стану умов праці залежить рівень працездатності, тому їх покращення суттєво впливає на підвищення продуктивності.

Метою даної бакалаврської роботи є розробка заходів щодо покращення умов праці персоналу на прикладі АТ «Черкасиобленерго».

В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- розглянути правові та економічні аспекти умов праці в управлінні підприємством;
- визначити чинники, які характеризують умови праці підприємства;
- розглянути сучасні виклики для формування сприятливих умов праці персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз кадрової політики та умов праці персоналу підприємства;
- здійснити оцінку ефективності умов праці персоналу підприємства;
- визначити напрями покращення умов праці персоналу підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи покращення умов праці підприємства.

Для вирішення завдань використано такі методи: методи емпіричного дослідження (аналіз, синтез, узагальнення) – для узагальнення теоретичних засад формування умов праці, методи збору та узагальнення інформації (абсолютних, відносних і середніх величин, табличний і графічний) – для аналізу економічних показників діяльності АТ «Черкасиобленерго» та

практики формування соціального пакета; метод анкетування – для визначення рівня задоволення працівників умовами праці; інтерв'ювання – для визначення причин високої плинності співробітників.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління умовами праці, монографії, Інтернет статті, фінансова та статистична звітність тощо.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ УМОВАМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАДУ ЯК РИСА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Умови праці в управлінні персоналом: правовий та економічний аспекти

Умови праці – це сукупність факторів виробничого середовища, які впливають на функціональний стан організму працівників організації, їх здоров'я та працездатність у процесі виконання трудових обов'язків. Умови праці є – застосовуване обладнання, предмети, продукти та предмети праці, систему захисту робітників, обслуговування робочих місць, а також зовнішні фактори, які необхідні у процесі здійснення трудової діяльності та створюють певний мікроклімат у створенні. Дані фактори залежать від стану робочих приміщень. Виходячи з цього визначення, можна зробити висновок, що умови праці специфічні як для кожного виробництва, цеху та ділянки, так і для кожного робочого місця. Так само існує і інше визначення поняття «умови праці» [1].

Умови праці – це складне об'єктивне суспільне явище, яке формується в процесі праці, під впливом ряду взаємопов'язаних факторів: соціально – економічного, техніко-організаційного та природного характеру та впливає на здоров'я, працездатність співробітника, на його ставлення до праці та інші економічні результати організації, на рівень життя та всебічне розвиток співробітника, як головне продуктивної мили організації.

Це визначення дає цілісну характеристику умов праці: їх сутності, як об'єктивного явища, механізму формування та основних напрямів впливу на людину, що працює в організації, ефективності, впливом геть соціальний розвиток. Дане визначення конкретизує терміни «виробниче середовище» та «умови праці», які є єдність двох сторін: з одного боку – це фактори, що впливають на формування умов праці, а з іншого сторони – це елементи, одні із складових умов праці. До даних елементів умов праці відносять: температуру, вологість повітря тощо, а саме все те, що безпосередньо

впливає на стан співробітника організації: його здоров'я, працездатність та соціальне розвиток [7].

В даний час у суспільстві, умовам праці приділяється велике значення, і роботодавці намагаються їх покращувати. Умови праці – це є ні що інше як стан виробничого середовища, що включає в себе соціально – економічні, матеріально – речові, виробничі та природні елементи [2].

Укрупнена класифікація факторів, що впливають на умови праці:

До першої групи включаються: нормативне та законодавче державне регулювання соціально – економічних та виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режим праці та відпочинку, санітарні норми та вимоги, система державного контролю, за дотриманням чинних законів, норм, вимог та правил у сфері забезпечення нормальних умов праці та інше.); соціально - психологічні фактори, які безпосередньо, характеризують ставлення працівників до виконуваної праці та до умов, в яких він здійснюється, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність застосовуваних пільг та компенсацій за роботи, які безпосередньо пов'язані з несприятливими впливами у процесі провадження трудової діяльності.

До другої групи належать – засоби праці (виробничі будівлі та споруди, у тому числі кошти, що забезпечують технічну безпеку праці та ін.); предмети праці та її продукт (сировина, матеріали, заготовки, напівфабрикати, готова продукція); технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні та біологічні на оброблювані предмети праці, способи їх транспортування та зберігання тощо); організаційні форми виробництва, праці та управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби та масовість, змінність роботи організації, перервність та безперервність виробництва, поділ та кооперації праці, його прийоми та методи, застосовувані режими праці та відпочинку щодо робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства та його підрозділи, співвідношення функціонального та лінійного управління виробництвом та ін).

До третьої групи віднесено природно - природні фактори, які мають особливе значення при формуванні умов праці сільськогосподарському виробництві, видобувній промисловості, транспорті та у будівництві. До цієї групи входять такі фактори: географічні (кліматичні зони, висота над рівнем моря, погодні умови); геологічні (характер залягання корисних копалин, спосіб їх видобутку); біологічні (особливості рослинного та тваринного світу, життєдіяльності людини, відповідно до біологічних ритмів) [17, с. 223].

Розвиненість та ефективність публічно-правового регулювання права на безпеку праці є показником цивілізованості суспільної держави.

На законодавчому рівні основні положення реалізації конституційного права громадян на належні, безпечні і здорові умови праці у процесі трудової діяльності містять: КЗпП України, Закони України «Про використання ядерної енергії та радіаційний захист», «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення», «Про охорону здоров'я», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» та інші. Галузевий Закон України «Про охорону праці» є основоположним законодавчим документом у галузі охорони й умов праці, дія якого поширюється на всі підприємства, установи й організації незалежно від форм власності й видів їх діяльності, на всіх громадян, працюючих на цих підприємствах.

Головними джерелами правового регулювання охорони праці є Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. та Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. Ці два акти містять вихідні, принципові положення правового забезпечення охорони праці [10].

Конституція України та конституції зарубіжних країн передбачають основні права у сфері праці. Їхній зміст базується на міжнародних актах, що закріплюють права і свободи людини, і право на працю входить до переліку основних прав. Це невід'ємне і невідчужуване право, як і право на свободу слова, свободу думки, свободу пересування та ін. При цьому основний закон України проголошує право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно вибирає або на яку вільно погоджується. Для

цього держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності [14].

В Україні безпека праці працюючих завжди була і залишається пріоритетом соціальної політики України, однак стан безпеки праці завжди був і є, на жаль, не на рівні розвинутих країн. Адже в нашій недостатньо заможній країні фінансування на заходи з безпеки і гігієни праці виділяється роботодавцями, як правило, за остаточним принципом.

Відповідно до ст. 19 Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ з 2014 року законодавчою владою було дозволено на підприємствах, що утримуються за рахунок бюджету, розмір витрат на охорону праці встановлювати у колективному договорі з урахуванням фінансових можливостей підприємства, установи, організації. Самотужки підняти рівень охорони праці в Україні роботодавцям, профспілкам і працівникам не до снаги [10].

Нові напрями публічно-правового регулювання права на безпеку праці як складника гідної праці, які кардинально можуть змінити ситуацію у сфері охорони праці, випливають з державницької позиції уряду України реформувати систему управління безпекою і гігієною праці в країні, побудувавши її на основі ризико-орієнтованого підходу (далі – РОП), передбаченого Директивою Ради 89/391/ЄЕС від 1989 р. щодо запровадження заходів заохочення поліпшення безпеки та охорони здоров'я працівників на роботі.

Держава зобов'язана йти на такий крок з огляду на візію подальшої стратегії євроінтеграції України. Україна як Сторона Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. відповідно до статей 419, 420 Глави 21 «Співробітництво у галузі зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей» цієї Угоди зобов'язалася посилювати діалог та співробітництво

щодо забезпечення гідної праці, політики зайнятості, безпечних та здорових умов праці, соціального діалогу, соціального захисту, соціального залучення, гендерної рівності та недискримінації.

Усі Програми гідної праці для України, запроваджені урядом за підтримкою МОП у 2006-2019 рр., одним із пріоритетів завжди передбачали побудову системи управління безпекою і гігієною праці, стрижнем якої повинна стати профілактика охорони праці на робочому місці [5].

В четвертій Програмі гідної праці для України на період 2016- 2019 рр. експерти МОП особливо критично ставилися до збору на національному рівні статистичної інформації щодо виробничого травматизму і професійної захворюваності, до зволікання зі створенням електронного реєстру потерпілих від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань. Адже Тимчасове положення про реєстр потерпілих від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань є чинним ще з 31.01.2002 р.

Тісна співпраця уряду з МОП в межах четвертої Програми гідної праці для України на період 2016-2019 рр. сприяла прийняттю розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 989-р, у якому була схвалена Концепція реформування системи управління охороною праці в Україні і затверджений план заходів щодо її реалізації. Вказана Концепція визначає принципи, основні напрями та завдання побудови системи організації безпеки та гігієни праці в Україні на основі РОП для забезпечення впровадження стандартів Європейського Союзу [8, с.101].

Реалізація Концепції забезпечить створення механізму формування та функціонування національної системи запобігання професійним ризикам і заохочення до створення безпечних і здорових умов праці, яка ґрунтується на принципах усунення небезпек, оцінювання, контролю та управління ризиками, а також імплементацію в національне законодавство норм Директиви Ради 89/391/ЄЕС від 1989 р. про впровадження заходів для

заохочення удосконалень у сфері безпеки та охорони здоров'я працівників під час роботи.

На міжнародному рівні справедливі умови праці гарантує Європейська соціальна хартія. Положення Хартії було ратифіковано Верховною радою України – Законом від 14.09.2006 року, а це 27 статей (у тому числі 6 із 9 обов'язкових) та 74 пункти Європейської соціальної хартії (переглянутої). Хартія гарантує права і свободи, які стосуються всіх людей у їхньому повсякденному існуванні [36].

Зокрема, положення Хартії звертаються до справедливих умов праці, таких як: економічна і соціальна політика, спрямована на забезпечення повної зайнятості; доступ до роботи для інвалідів; справедливі умови роботи щодо заробітної плати та робочого часу; захист у разі звільнення; захист від сексуального та психологічного переслідування (п. 2, ст. 26) [1]

Адаптація національного трудового законодавства до законодавства Європейського Союзу (ЄС) та імплементація Угоди відкриває для України можливості наближення до ЄС у різних сферах та інституційної реформи. Імплементація забезпечує реалізацію на практиці визнання міжнародних трудових стандартів, що дає можливість усунення дискримінації щодо зайнятості та професій, визначає заходи економічних і соціальних реформ.

1.2. Чинники, що характеризують умови праці підприємства

Оскільки умови праці є сукупністю елементів виробничого середовища, які впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці, то при розгляді елементів, що входять до складу умов праці, необхідно таким чином виходити, перш за все, з принципу єдності організму та навколишнього його середовища.

Це єдність може бути врівноваженою, і тоді умови праці оцінюються як сприятливі; воно може бути неврівноваженим із – за негативного впливу

будь-яких елементів, у зв'язку з чим умови праці можна оцінити як несприятливі.

Сприятливими ж слід вважати такі умови праці, в яких якісна і кількісна сукупність елементів, що їх утворюють впливає на людину, що сприяє духовному та фізичному формування особистості, розвиток у співробітників творчого ставлення до праці, почуття задоволення ним.

До несприятливих умов відносять такі умови праці, які здатні викликати в людини глибоку втому, яка в процесі може викликати професійну патологію або призвести до хворобливого станом, якщо умови праці негативно впливають на працівника, то надалі вони можуть викликати негативну думку співробітника про його трудової діяльності (непривабливість, непопулярність, малопrestiжність тощо) [11].

У розробленій НДІ праці класифікації всі елементи умов праці поділяються на чотири групи. За дотримання всіх умовностей поділу воно має одне важливе значення, як для вивчення умов праці, так і при розробленні практичних заходів щодо покращення та здійснення контролю над їх станом, дотриманням санітарно – гігієнічних, психофізіологічних та естетичних норм, вимог та правил.

Під впливом різноманітних за складом та активності факторів формуються умови праці як багатогранне об'єктивне суспільне явище, яке надає вплив на працюючу людину. У свою чергу умови праці можна поділити на чотири групи елементів (рисунок 1.2).

Першу групу складають санітарно – гігієнічні елементи, які отримали свою назву у зв'язку з тим, що вони нормуються та кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень. До цієї групи включені всі елементи, які так чи інакше утворюють зовнішнє предметне середовище (мікроклімат, чистота повітряного середовища, освітлення, біологічні або інші дії). Майже всі елементи, що входять до цієї групи, нормуються шляхом стандартів санітарних вимог та норм.

До складу другої групи входять психологічні та фізіологічні елементи, що обумовлюються змістом трудової діяльності, різними навантаженнями на руховий апарат, нервову систему та психіку людини, які виявляються у неї в процесі здійснення трудової діяльності. У літературі їх зазвичай називають психофізіологічними. Елементи цієї групи не мають чітких обґрунтувань та узаконених нормативів у порівнянні з елементами першою групи.

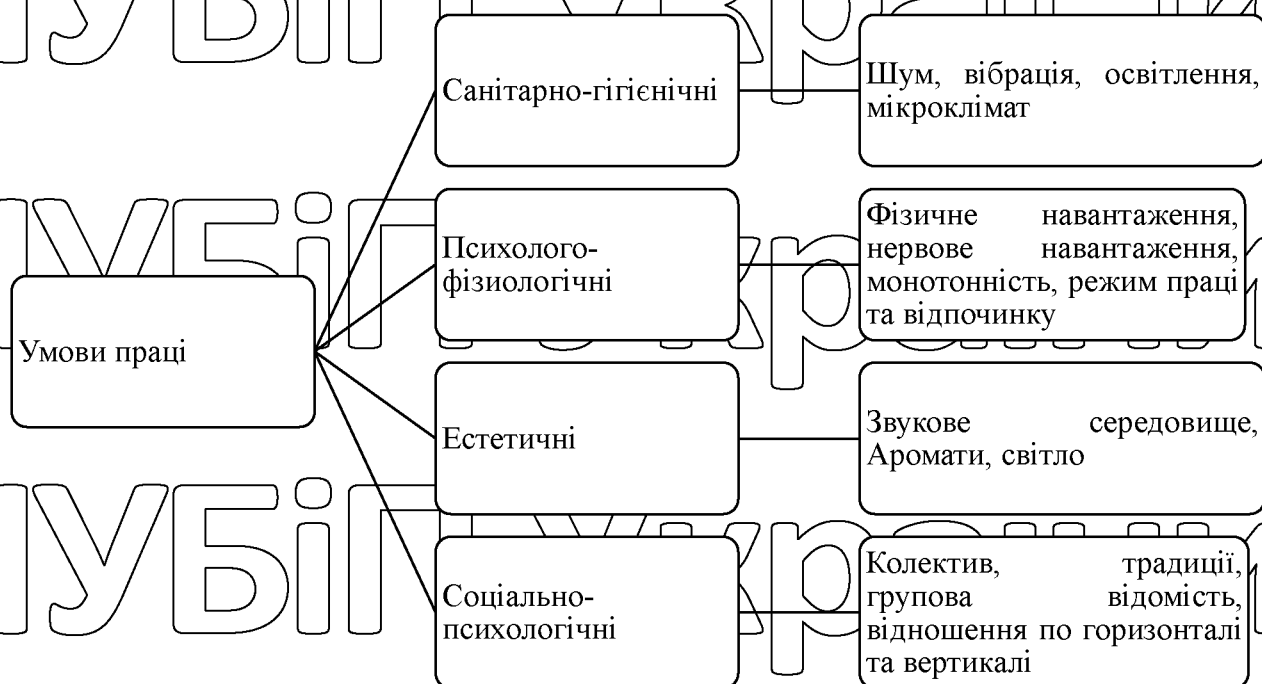


Рис. 1.1. Класифікація елементів умов праці.

Джерело: складено автором на основі [8, с. 43]

Складові третьої групи - це естетичні елементи, вплив яких формує у людини її ставлення до умов праці з погляду художнього сприйняття довкілля. Кількісна оцінка цієї групи ще вимагає подальшої розробки. На даний час робляться спроби для визначення естетичного рівня за допомогою методів експертної оцінки.

До складу четвертої групи входять соціально-психологічні елементи, які характеризують взаємини співробітників у колективі та його психологічний клімат. Елементи цієї групи дуже важко оцінювати кількісно, але на них нині немає норм і стандартів. Надалі вивчення цих елементів за

допомогою соціальних досліджень створить об'єктивну основу їхнього виміру [25].

Вимоги, які пред'являються до умов праці на виробництві, визначаються необхідністю забезпечення нормальних умов робочому місці, у цеху, для підприємства. При забезпеченні нормальних умов праці має бути виключено несприятливе впливають на працездатність і здоров'я співробітників і можуть бути забезпечені оптимальні межі поділу та кооперації праці, а в зрештою, підвищується ефективність та якість трудової діяльності [5].

В організаціях повинні суворо дотримуватися санітарних норм і правила гранично допустимі концентрації (ГДК) шкідливих речовин та гранично допустимі рівні. Розробка санітарних норм та вимог особливо важлива при проектуванні нової техніки технології та виробничих об'єктів.

Заходи щодо усунення несприятливих впливів на здоров'я працівників виробничого середовища: санітарно – гігієнічних, психологічних та інших факторів розглядаються в літературі з охорони та безпеки праці, виробничої санітарії та техніки безпеки.

Нормалізація параметрів мікроклімату у виробничих приміщеннях здійснюється за допомогою систем опалення. Дані системи поділяються на водяні, парові та повітряні. Кількість теплоти, яке гарантується системою опалення, має відповідати втратам теплоти в приміщеннях (через будівельні конструкції, на нагрівання повітря у приміщенні, технологічні тепловтрати, нагрівання вступників матеріалів та напівфабрикатів). На підприємствах основними засобами захисту від теплових випромінювань є екранування та теплоізоляція. А також місцеві приливні системи вентиляції [15].

Шум – це небажаний для людини звук. Вплив шуму на організм людини залежить від рівня звукового тиску, характеру шуму (стабільний, тональний, імпульсний) та індивідуальних особливостей людини.

Стабільний шум часто відбивається на здоров'ї та працездатності працівника організації. Люди, працюючи при шумі, звикають до нього, але

якщо шум триває тривалий час, він викликає загальна стомлення організму і може призвести до глухоти. Діючи на центральну нервову систему (ЦНС) шум впливає весь організм.

Від сильного шуму притуплюється гострота зору, змінюються ритми дихання, серцево-судинної діяльності, підвищується кров'яний тиск, уповільнюється процес травлення.

Вібрація також несприятливо впливає на організм людини. Вона так само негативно впливає на роботу машин та механізмів саме тому питанню боротьби з вібрацією надається велике значення. У твердих тілах можливі як поздовжні, і поперечні коливання. У першому випадку, напрям поширення коливання збігається з напрямом коливання різних точок тіла, у другому коливання відбуваються перпендикулярно до нього. Вібрації в процесі поширення по твердому тілу можуть бути періодичні коливальні, або

Випадкові процеси. Тривалий вплив вібрації на організм, може призвести до вібраційної хвороби – стійкого порушення фізіологічних функцій організму людини. При віброхворобі спостерігається порушення серцево-судинної діяльності, загальне збудження, а так само зміна загального стану. Крім цього, вібрації також впливають на кістково-суглобовий апарат, м'язи, периферичне кровопостачання, зорову та слухову активність. В особливо тяжких випадках спостерігається атрофія м'язів, профічні явища, ураження мозку, включаючи вестибулярні порушення, епілепія. Особливо шкідливі загальні вібрації з частотами, близькі до частотам організму та окремих його органів [5].

Таким чином, дотримання всіх норм і правил умов праці багато в чому визначає працездатність, ступінь стомлюваності, а отже, ймовірність травматизму. Відповідність характеристик нормативним вимогам гарантує як збереження здоров'я, а й висока продуктивність та якість праці.

Важливість та соціально-економічна значимість умов праці багато в чому обумовлюється тісним зв'язком, який існує між умовами та охороною

праці, а ще між економікою, організацією праці та загалом усім виробництвом.

Умови праці на конкретному робочому місці складаються як мозаїка з різних елементів. Ця «мозаїка» дуже динамічна, чуйно реагує на безліч факторів і сама впливає на працюючу людину, зумовлюючи різноманітні наслідки (рис. 1.2.)

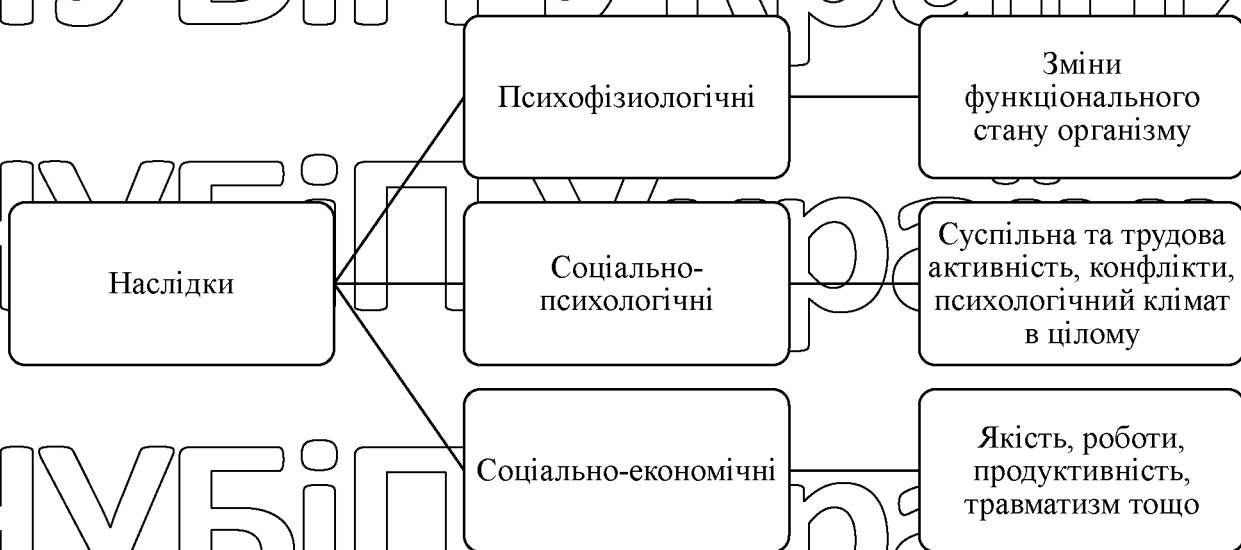


Рис. 1.2. Класифікація наслідків, що визначаються станом умов праці

Джерело: складено автором на основі [8, с. 120]

На даний момент у практиці використовують багато різних методик з метою оцінки умов праці персоналу організації. Методика підбирається в залежності від цілей та призначення аналізу умов праці.

Крім того, для аналізу умов праці також використовують різноманітні оціночні показники – це необхідно, щоб визначати витрати та результати, переваги та ризики, зміни, які пов'язані з проведеними заходами. Заходи можуть бути такі: регламентація праці, встановлення режиму праці та відпочинку співробітників, формування, розробка та впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників компанії.

А також, методи, за допомогою яких здійснюється спеціальна оцінка умов праці можна розподілити за групами, яким необхідно методико-біологічне та соціально – психологічне дослідження, також необхідна та спрощена оцінка умов праці, вона проводиться з допомогою коефіцієнтів та методик, які оцінюють функціональні залежності між станом здоров'я людини, яка працює на даному підприємстві та факторами, які можуть вплинути на нього в процесі виконання ним своїх трудових обов'язків, ще за допомогою даної оцінки відстежується підвищення та спад трудової активності працівника [13].

Перша група цих методів є досить складною, для її здійснення необхідна участь фахівців: фізіологів, медиків. В разі проведення аналізу умов праці цими методами необхідна спеціальна апаратура, а ці методи відволікають працівників від здійснення ними своїх трудових обов'язків через це знижується працездатність працівника в останній момент, коли проводиться оцінка. Даний метод складний для здійснення, тому він в основному проводиться в науково-дослідних лабораторіях [7].

Науково-дослідним інститутом праці було розроблено більше доступний і менш трудомісткий метод оцінки умов праці із застосуванням коефіцієнтів.

Кількісні методики, які встановлюють взаємозв'язок зміни стану здоров'я працівника та виробничим середовищем, якою він здійснює свою трудову діяльність застосовуються для використання кількісних показників умов праці в економічній роботі для того, щоб встановити величину регламентованого відпочинку працівників, пільги, доплати та компенсації за незадовільне вплив робочої ситуації на стан здоров'я співробітника організації [4].

Умови, що сприяють розвитку трудового потенціалу та підвищення рівня трудової активності, різноманітні за джерелом формування та вплив на об'єкт, проте можна в їх переліку відзначити виняткову роль умов праці на підприємстві, де працівник здійснює свою трудову діяльність.

Важливість умов праці в даному об'єктно-суб'єктному додатку обумовлена тим, що вони формують як виробниче середовище, в якому здійснюється реалізація трудового потенціалу працівника та від параметрів якої залежить рівень його трудовий активності, так і стан його здоров'я, власне та забезпечує цей рівень поряд з іншими факторами. Вплив несприятливих умов праці здатне викликати в людини глибоке стомлення, яке, накопичуючись, може призвести до хвороби або викликати професійну патологію. Такі наслідки виникають за наявності на підприємстві насамперед санітарно-гігієнічних умов праці, які не відповідають нормативам.

Під впливом шкідливих та небезпечних елементів виробничого середовища, таких, як підвищений рівень шуму, запиленості, загазованості, наявність різноманітних випромінювань, що завдають шкоди здоров'ю та ін, відбувається збільшення м'язової, психічного та нервово-емоційного навантаження, погіршує показники фізіологічних функцій людини і знижує до кінця робочого дня його працездатність і, як наслідок, виробничі показники. На обличчя неможливість забезпечення максимального рівня трудової активності на першому та другому рівні її прояви [21].

Самопочуття працівника в описаній вище обстановці буде відрізнятися від нормального, що спричинить швидку стомлюваність і збільшення терміну відновлення фізіологічних характеристик його організму. Відповідно продуктивність праці не буде забезпечена на тому рівні, що передбачається технічними характеристиками устаткування.

Отже, може спостерігатися зниження ефективності використання обладнання та фонду робочого часу за рахунок збільшення кількості та тривалості внутрішньозмінних простоїв, викликаних погіршенням самопочуття та мікротравмами. Якщо таке явище спостерігається періодично, ми маємо справу з окремими випадками зниження трудової активності, яка після усунення елементів, що надають негативний вплив, відновлюється до нормального рівня [9].

Однак якщо вплив несприятливих умов праці перманентно, то відбувається формування реакцій, відповідних патологічному функціональному стану організму у практично здорових людей, і як наслідок, можливий наступ виробничо обумовленої та професійної захворюваності.

Частково компенсувати зниження рівня трудової активності під впливом несприятливих санітарно-гігієнічних умов праці на підприємстві роботодавці та держава намагаються за рахунок такого фактора трудовий активності, як оплата та стимулювання праці, встановлюючи підвищені тарифні ставки для працюючих у несприятливих умовах праці.

Також для них встановлюються пільги та компенсації, такі як скорочений робочий день, додаткова відпустка, пільгові пенсії, лікувально-профілактичне харчування, безкоштовна видача молока. Вони супроводжуються витрачанням значних коштів і не дозволяють у повною мірою відновити втрачений рівень трудовий активності

1.3. Сучасні виклики для формування сприятливих умов праці та зарубіжний досвід їх подолання

У зарубіжних країнах загальний термін «охорона праці», включає п'ять основних функцій:

безпека та гігієна праці;

загальні умови праці та, можливо, питання заробітної плати;

виробничі відносини, включаючи врегулювання конфліктів, створення обстановки взаєморозуміння, здорового психологічного клімату в колективі, нетерпимість до порушень вимог охорони праці та техніки безпеки значно зменшують ймовірність отримання виробничих травм;

питання, пов'язані з наймом на роботу, від нелегальної зайнятості до сприяння зайнятості, включаючи програми професійної підготовки,

питання соціального забезпечення (ця сфера зазвичай обмежена контролем за перерахуванням коштів та іншими питаннями компенсацій працівникам, як, наприклад, в Іспанії, але іноді, як у Південній Африці, внесками на страхування з безробіття.

Останніми роками там було чимало зусиль, вкладених у поліпшення охорони праці. Наприклад, у Сполучених Штатах діє закон про безпеку праці на виробництві, який був прийнятий у 1970 році, і є правовою основою державної системи з охорони праці. Цей закон затвердило федеральне агентство Управління безпеки праці на виробництві (далі УБПВ), і саме воно і стало основним виконавчим органом, яке забезпечує виконання законів на всій території США [23].

УБПВ випускає різні приписи, які пов'язані з різними обмеженнями щодо використання шкідливих матеріалів, а також вимоги до водопостачання, вентиляції приміщень та зберігання виробничих відходів тощо. На всіх підприємствах керівники зобов'язані інформувати працівників про те, що існує ризик та небезпечні виробничі фактори, а також навчати персонал техніки безпеки. З іншого боку, підприємець зобов'язаний фіксувати всі випадки виробничого травматизму. Якщо у працівника виникають проблеми чи питання щодо охорони праці на конкретному робочому місці, то він має право звернутися до УБПВ. Його ж звернення та відомості є вирішальним чинником для УБПВ на вибір компаній та виробництв для перевірок.

Якщо в організації вже був нещасний випадок зі смертельними наслідками, то Управління безпеки праці бере обов'язкову участь у розслідуванні. Щорічно перевіряються десятки тисяч підприємств і накладається величезна кількість мільйонних штрафів на підприємств. У США всі закони та нормативні акти щодо ОП обов'язкові до дотримання та виконання на будь-яких підприємствах [37].

США формують власну систему забезпечення безпеки праці, не надто орієнтуючись на норми світової спільноти у цій сфері. Так, наприклад, серед

усіх конвенцій Міжнародної організації праці, присвячених цьому питанню, США ратифікували лише один документ щодо безпеки робіт у шахтах [38]

Закон про безпеку праці, ухвалений майже 50 років тому, досі залишається у США основним нормативним документом, який регулює діяльність суб'єктів у цій галузі. Його дія поширюється на всю територію США, а також підконтрольні їм території, включаючи Пуерто-Ріко, Вірджинські острови, острів Гуам та інші. При цьому деякі категорії працівників, наприклад самозайняті, не підпадають під дію закону.

У ряді штатів порядок застосування цього закону уточнюється власними нормативними актами, що містять регіональні стандарти охорони праці. На сьогоднішній день такі документи прийнято у 22 штатах. Загалом усі правові документи, прийняті у цій сфері, можна поділити на дві великі групи:

- акти, що мають антидискримінаційний характер;
- акти, що містять вказівки на мінімальний рівень стандартів безпеки.

В інших штатах Америки питання безпеки робіт регламентуються положеннями основного закону.

Ключовими принципами охорони праці, закріпленими в основному законі про безпеку праці в США, є [22]:

- забезпечення безпечних та здорових умов роботи для працівників з урахуванням їх індивідуальних характеристик, таких як стать, вік та інше;
- повноцінне інформування працівників про стандарти безпеки праці;
- взаємна відповідальність працівників та роботодавців за забезпечення безпеки трудової діяльності.

При цьому для роботодавців та працівників виділено основні обов'язки у галузі охорони праці. До переліку обов'язків організацій входять забезпечення працівників робочими місцями, що відповідають актуальним нормативам, та дотримання стандартів гігієни та безпеки, що діють у країні. Основний обов'язок працівників — дотримання вимог безпеки праці.

Концептуальні елементи благополуччя співробітників пов'язані з якістю робочого середовища та задоволенням їх особистих потреб. Робоче середовище, що задовольняє особисті потреби співробітників, забезпечує позитивний ефект взаємодії та підвищує якість людського капіталу. Тому ще в середині ХХ століття вимоги до облаштування робочого місця працівників вже були темою наукової організації праці (НОП).

На думку дослідників того періоду, робоча обстановка має бути сприятливою, тому що це було місце, де співробітники будуть працювати і проводити більшу частину свого часу, виконуючи свою роботу [7].

Співробітники будуть краще працювати, виконувати виробничі завдання, незалежно від робочого навантаження, коли вони виявлять, що їхнє робоче оточення для них приємне, зручне, ергономічне і безпечне.

Концептуальні елементи благополуччя співробітників пов'язані з якістю робочого середовища та задоволенням їх особистих потреб. Крім цієї концепції, критерій високої заробітної плати, який задовольняв їхні особисті потреби, додавав лояльності до підприємства, і був хорошим підходом до утримання працівників.

Власне, ієрархія потреб А. Маслоу також наголошувала на важливості розуміння індивідуальних потреб, які класифікувалися на фізіологічні, безпека, приналежність та любов, повага та потреби у самоактуалізації [7].

На його думку, для переходу на наступний рівень необхідно задовольнити потреби самого низького рівня ієрархії. Концепція «благополуччя» співробітників у сучасному трактуванні має схожість з ієрархією потреб. Сучасні дослідники не знайшли чіткої відповіді на питання у якому взаємозв'язку перебуває благополуччя трудового життя та благополуччя життя працівників підприємства. Тому благополуччя співробітників також є ще одним важливим аспектом, якому слід приділяти пріоритетну увагу менеджменту підприємства.

На думку Василик А.В., теорія благополуччя співробітників є широкомасштабною концепцією, яка включає бажання отримати достатню і

справедливу винагороду, соціальну інтеграцію та безпечні та здорові умови праці, а також організацію праці, що дозволяє людині вдосконалювати та використовувати все свої навички [6]. Благополуччя трудового життя та благополуччя особистого життя є двома із самих важливих та фундаментальних цілей вивчення менеджменту підприємства.

Підприємство, як система, потребує координації та ефективності своїх підсистем, у той час як трудові ресурси є найважливішими з підсистем і розглядають її як важливий пріоритет. В даний час дослідження в економічній літературі продовжуються з приводу формування сприятливих умов праці, яка полягає у концепції «благополуччя» (Wellbeing).

Комплексне благополуччя включає чотири ключові аспекти: фізичне благополуччя: розуміння та управління своїм здоров'ям, вжиття відповідних профілактичних заходів, покращення стану здоров'я, управління хронічними захворюваннями, навігація та відновлення після гострої хвороби або несподіваної травми та успішне повернення до функціональності;

емоційний добробут: самосвідомість, хороше психічне здоров'я, емоційна/психологічна стійкість, управління стресом і так далі;

фінансове благополуччя: досягнення стану фінансової безпеки, здатність керувати бюджетними зобов'язаннями, досягати фінансових цілей, захищатися від ризиків, долати фінансові потрясіння;

соціальний благополуччя: соціальне благополуччя пов'язане з розумінням важливості / користі взаємодії з іншими, прийняттям різноманітності, вмінням підтримувати відносини та співпрацювати з іншими, бути в стані успішно вирішувати конфлікти та адаптуватися до змін [12].

Таким чином, ідеальний стан благополуччя — фізично процвітаючий, емоційно збалансований, фінансово забезпечений та соціально-включений індивід. Well-being означає стан або об'єктивну ситуацію, коли у людини є все те, що сприятливо характеризує її життя в очах оточуючих, її близьких і її

самої, наприклад, стійкість матеріального положення, професійний та кар'єрний розвиток, міцне здоров'я, гордість за свій внесок у життя суспільства та взаємозв'язок цих елементів.

Таким чином, ідеальний стан благополуччя — фізично процвітаючий, емоційно збалансований, фінансово забезпечений та соціально-включений індивід. Well-being означає стан або об'єктивну ситуацію, коли у людини є все те, що сприятливо характеризує її життя в очах оточуючих, її близьких і її самої, наприклад, стійкість матеріального положення, професійний та кар'єрний розвиток, міцне здоров'я, гордість за свій внесок у життя суспільства та взаємозв'язок цих елементів.

Вартанова О.В. виділяє в своїх роботах три типи благополуччя персоналу. Well-being 1.0 або фокус на здоров'я — традиційна програма благополуччя, що включає фінансові стимули для скринінгу здоров'я, надання даних про фізичну активність [9].

Наступним етапом удосконалення програми благополуччя стала Well-being 2.0 або фінансове благополуччя. Додатковою функцією стала реалізація освітніх програм, які допомагають співробітникам зрозуміти, як керувати фінансами та здійснювати накопичення грошових коштів, зокрема успішніше виходити пенсію.

На сьогоднішній день практикується Well-being 3.0 або індивідуальна ціннісна пропозиція комплексна увага до людини через турботу про її фінанси, здоров'я, емоціях та соціальних взаємозв'язках. Такі програми здійснюють індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням його потреб [6].

Підприємства, які використовують програми благополуччя, визнають, що їм важливо бачити перед собою повну картину робочого середовища співробітника, ставлячи особистість співробітників у центр своєї уваги та змінюючи методи роботи на робочому місці відповідно до їх інтересів та потребами. Зокрема, підприємства з

За допомогою well-being програм створюють для співробітників умови для ведення здорового образу життя. Таким чином, ініціативи менеджменту щодо забезпечення благополуччя працівників можуть не тільки поліпшити особисту поведінку в щодо здоров'я, а й вплинути на командну роботу, довіру та повагу у колективі [18].

У звіті Global Wellness Institute (GWI) прогнозується, що у майбутньому багато видів роботи в усьому світі змінюватимуться. Ієрархічні структури управління будуть замінені моделями, що дають співробітникам велику автономію та підзвітність. На місце постійної, стабільної роботи прийдуть віртуалізація та більш вільна робоча сила. Бо літні працівники виходять на пенсію все пізніше, робоча сила значною мірою перебуватиме з кількох поколінь. Найбільш глибоке зміна у тому, що інформаційна епоха зміниться епохою «Мудрості» чи «Людства».

Роботи та штучний інтелект вирішують багато робочих завдань, але є якості, якими машини не мають (вміння співпрацювати, творчість, емпатія, постійне навчання тощо). Тому ці якості користуватимуться підвищеним попитом. Вони вимагають найвищого рівня психічного та фізичного благополуччя.

Вчені Інституту Геллапа вивчили критерії благополуччя більш ніж у 150 країнах, охопивши приблизно 98% населення земної кулі. Внаслідок чого було встановлено, що воно включає 5 основних елементів: професію, соціальні зв'язки, фінанси, здоров'я та суспільну залученість [22].

Майже всі великі компанії зараз займаються дослідженнями залучення співробітників. Як правило, подібні виміри проходять щорічно на основі анкетування, щоб зрозуміти, чого бракує людям на робочому місці для комфортної роботи. Усі ці заходи вимагають фінансових витрат, однак у окремих випадках роботодавець може витратити ні копійки. Наприклад, запропонувати зручний графік роботи для співробітника: комусь зручніше приходити на роботу раніше, комусь пізніше.

Саме тому молоді фахівці хотіли б працювати у таких компаніях як Google, де основна увага приділяється комфорту окремої людини. Згідно з звітом Global Wellness Institute, більшість із 3,4 мільярдів працівників по всьому світу не можуть похвалитися високим рівнем добробуту.

Вони живуть в умовах серйозної економічної нестабільності: 74% заробляють менше ніж 13 доларів на день; 45% зайняті на низькокваліфікованих/ручних роботах; 77% влаштовані на неповний робітник день чи його робота нестабільна. Робоча сила старіє з історичною швидкістю: до 2030 року 18% робочої сили буде старше 55 років.

Лише 10% працівників у світі у 2017 році мали доступ до well-being-програм та послуг на робочому місці. З них: у Північній Америці – 54%, у Центральній та Південній Америці – 5%, у Європі – 25%, в Азії – 5%, на Близькому Сході та у Північній Африці – 8%, а в країнах Африки на південь від Сахари – 1% [19].

Рівень благополуччя на робочому місці значно вище у країнах з високим рівнем доходу. США, де компанії оплачують медичне обслуговування співробітників, сьогодні є найбільшим ринком і новатором.

Але, оскільки рівень хронічних захворювань стрімко зростає у всьому світі, GWI прогнозує значний зростання всесвітніх витрат на охорону здоров'я на робочому місці у 20-х роках [24].

GWI вимірює розмір глобальної індустрії благополуччя на робочому місці, оцінюючи витрати роботодавців підвищення рівня благополуччя співробітників. Вони включають широкий спектр послуг, продуктів та платформ, таких як: скринінгові оцінки здоров'я, діагностичні тести, програми стимулювання, пристрої, що носяться, консультативні послуги і т. д. За оцінками GWI, цей ринок виріс на 4,8% і досяг \$47,5 млрд у 2017 році (за порівняно з \$43,3 млрд у 2015 році) [3].

Однак ринок велнес-малий у порівнянні з економічними втратами, що виникають через неблагополуччя співробітників. Вартість цих втрат оцінюється GWI у 10–15% загальносвітового обсягу виробництва (з

урахуванням медичних витрат і втрат продуктивності, спричинених хронічними захворюваннями, стресом, пов'язаним з роботою, травмами та хворобами, а також роз'єднаністю). У світі більшість працівників найбільше стурбовані задоволенням базових потреб, таких як отримання прожиткового мінімуму, стабільність роботи, безпека на робочому місці та доступ до базового медичного обслуговування.

У міру того, як стирається грань між роботою та життям, забезпечення надійного набору програм добробуту, орієнтованих на фізичне, психічне, фінансове та духовне здоров'я, стає корпоративною відповідальністю та стратегією, спрямованою на підвищення продуктивності, залучення та утримання співробітників [1].

Наприклад, компанія Best Buy скоригувала свою політику «гнучкої роботи», щоб заохочувати співробітників відпочивати та перезаряджатися.

Adobe спростила етапи оцінки продуктивності, таким чином допомагаючи менеджерам та співробітникам економити кілька тижнів у році [9].

Ринок HR-технологій в даний час може похвалитися десятками інструментів, платформ, навчальних програм та аналітичних систем, призначених для вимірювання, моніторингу та підвищення благополуччя на

роботі. Наприклад, компанія Oracle представила рішення для забезпечення благополуччя, вбудоване у новітні версії Oracle HCM cloud.

Ceridian Dayforce HCM пропонує профілі «TeamRelate» для того, щоб надати працівникам персоналізований коучинг про те, як взаємодіяти з іншими працівниками на основі їх особистості та типу профілю, а також сприяти кращій комунікації, покращити взаємодію та підвищити залученість співробітників [8].

Для підтримки «благополуччя» в офісах у Фінляндії, наприклад, почали вводити оплачуваний денний сон на роботі. Деякі фірми навіть наймають спеціальних тренерів, які вчать правильно розслаблятися.

Цікавий кейс є у компанії JT (японська тютюнова компанія, другий за величиною виробник тютюнових виробів у світі). На одній із її фабрик

«Крес-Нева»: використовуючи підхід Інституту Геллапа, вони розробили внутрішню програму з 4 складових: здоров'я, кар'єра, фінанси, соціальні стосунки. (1 місце на HR-бренд 2016). В результаті цієї програми на 70% знизилася кількість часто хворих, у 4 рази збільшилася кількість що беруть участь у корпоративних програмах, у 2 рази – у благодійних акціях.

У компанії Schneider Electric (французька енергомашинобудівна компанія, виробник обладнання для енергетичних підкомплексів промислових підприємств, об'єктів цивільного та житлового будівництва), яка застосовує трохи [29].

Важкий підхід, за підсумками програми well-being на 16% підвищився рівень залученості і знизилася плинність. У компанії ЕУ за час існування програми індекс залучення співробітників виріс з 67% до 81% і залишається стабільно високим протягом останні три роки. Також за останні роки плинність кадрів зменшилась на 6%. У останні кілька років кількість лікарняних листів скоротилася на 6%, а звернення до лікарям – на 7%.

Голландський підрозділ компанії Novartis відправив своїм співробітникам набори, в яких лежали розмальовки для дітей, настільна гра для дорослих та корисні дрібниці, наприклад, антисептик, щоб співробітники компанії та їхні сім'ї могли організувати своє дозвілля під час вимушеного карантину. Також була організовано доставку букетів тюльпанів [9].

Європейська інтернет-компанія Netjar як програму well-being виділила співробітникам 4000 євро на облаштування власного домашнього офісу, що сприятливо позначилося на психічному та фізичному здоров'ї співробітників.

У британській туристичній компанії Expedia співробітники отримують «посібник з оздоровлення». Працівник сам вирішує на які предмети для фітнесу витратить певну суму: спортивний одяг, абонемент у фітнес зал або басейн. Кожна організація вимірює рівень добробуту за критеріями, що підходять їх компанії. Але існують основні складові, включені майже в усі системи вимірювання благополуччя.

Як оцінити ефективність програми? У бізнесі розроблено спеціальні бізнес-метрики, спрямовані на аналіз Well-being у компанії. Одним із найвідоміших показників є показник оцінки лояльності та прихильності співробітників. Так званий показник eNPS, який демонструє різницю між промоутерами (тими, хто позитивно висловлюється про компанію) та detractorами (тими, хто негативно відгукується про компанію).

Відштовхуючись від результатів внутрішньо-корпоративного дослідження, керівник компанії може оцінити роботу HR-менеджера з формування лояльності працівників до компанії. У разі негативного значення метрики компанії слід посилити роботу зі співробітниками щодо лояльності, підвищити залученість персоналу до роботи, опрацювати проблеми, які викликають у працівників негативні емоції.

Stress index характеризує рівень напруги працівників організації.

Зазвичай цей показник використовують для прогнозування вигорання працівників, ризику виникнення нових хвороб, конфліктних ситуацій на тлі нервового виснаження. На основі метрики можна визначити як загальний рівень напруги, так і індивідуальний. У компанії, у яких Well-being успішно реалізується, цей індекс набуває мінімальних значень.

Для визначення співвідношення роботи та вільного часу у житті співробітника був розроблений показник Work-life balance score, що відбиває цю пропорцію. Він використовується для оцінки завантаженості персоналу, так як надмірна понаднормова робота порушує баланс між роботою та особистим життям, що веде до загальної незадоволеності та позначається на ефективності працівника. Чим збалансованіша ця пропорція, тим якісніше компанія підійшла до програми благополуччя співробітників [26].

Показник "щастя співробітників" або Happiness index є одним із найважливіших показників Well-being програми. Показник вимірює задоволеність колективу реалізованою кадровою політикою компанії. Високий рівень показника «щастя співробітників» говорить про хорошу роботу HR-фахівців, які впроваджують програму благополуччя.

В процесі дослідження встановлено, що умови праці, це складне явище, яке формується в процесі праці під впливом соціально-економічних, техніко-організаційних, природно-природних та господарсько-побутових факторів, що впливають на стан людини, її працездатність, ставлення до праці, а також на рівень життя та на економічні результати виробництва.

На формування умов праці впливають різні фактори: соціально-економічні, техніко-організаційні, природні тощо. Крім того, умови праці класифікуються на наступні класи: соціально-гігієнічні, психолого-фізіологічні, естетичні, соціально-психологічні. Таким чином, можна

відзначити, що умови праці знаходять своє відображення у всій сукупності виробничого середовища, що надає безпосередній вплив на здоров'я та працездатність людини, задоволеність виконаною роботою і, як наслідок, результативність підсумкових показників підприємства. Умови праці, передбачені трудовим договором (контрактом), повинні відповідати вимогам охорони праці.

Оцінюють ефективність умов праці шляхом анкетування, опитування, кількісних показників тощо. Створення необхідних умов для високопродуктивного творчої праці здатний забезпечити лише комплексний, системний підхід у вирішенні проблем наукової організації праці

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАТ

«ЧЕРКАСІОБЛЕНЕРГО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Публічне Акціонерне товариство «Черкасиобленерго» (далі ПАТ) здійснює енергозабезпечення споживачів Черкаської області. Площа ліцензованої діяльності становить 20,9 тис кв. км. ПАТ «Черкасиобленерго» забезпечує розподіл електричної енергії 631530 споживачів, в тому числі 616177 побутових.

Товариством експлуатується 39 трансформаторних підстанцій напругою 110 – 154 кВ, 137 підстанції напругою 35 кВ, загальна потужність трансформаторних підстанцій напругою 35-154 кВ складає 2348,8 МВА.

Також знаходяться в експлуатації 8969 трансформаторних підстанцій та розподільчих пунктів напругою 6-35/0,4 кВ, загальною потужністю 1742,27 МВА. Загальна протяжність повітряних ліній електронедачі напругою 0,4- 154 кВ складає 29396,48 км, кабельних ліній напругою 0,4 - 110кВ – 2102,73 км. Обсяг електричних мереж складає 170,62 тис. умовних одиниць. До складу ПАТ «Черкасиобленерго» входять: Уманські енергетичні мережі, ВП «Черкасиенергоремонт», 21 район електричних мереж.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки активів та джерел їх фінансування ПАТ

«Черкасиобленерго» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021	2021 - 2020	2022 - 2021
Нематеріальні активи	9895	11158	11728	1263	570	12,8	5,1
Основні засоби	512056	600797	651631	88741	50834	17,3	8,5
Відстрочені податкові активи	5676	4833	3884	-843	-949	-14,9	-19,6
Запаси	25388	23359	26484	-2029	3125	-8	13,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	93866	97230	150251	3364	53021	3,6	54,5

роботи, послуги								
Інша поточна дебіторська заборгованість	751	115148	5909	114397	109239	у 7 разів	-94,9	
Поточні фінансові інвестиції	11005	14506	128449	3501	113943	31,8	у 7 разів	
Гроші та їх еквіваленти	7460	12578	17420	5118	4842	68,6	38,5	
Зареєстрований (пайовий) капітал	29829	29829	29829	0	0	0	0	
Додатковий капітал	178103	5359	4295	-	-1064	-97	-19,9	
Резервний капітал	4474	4474	4474	0	0	0	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	416017	532356	610797	116339	78441	28	14,7	
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	6000	6000	0	0	-6000	0	-100	
Інші поточні зобов'язання	24201	38070	37588	43869	-482	57,3	-1,3	
Баланс	841505	1018764	1054861	116339	78441	28	14,7	

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Спостерігаємо збільшення суми нематеріальних активів на 1263 тис.грн. або на 12,8% у 2021 році та на 570 тис.грн. або на 5,1% у 2022 році.

Основні засоби ПАТ «Черкасиобленерго» збільшились на 88741 тис.грн. або на 17,3% у 2021 році та на 50834 тис.грн. або на 8,5% у 2022 році.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги підприємства збільшилась на 3364 тис.грн. або на 3,6% у 2021 році та на 53021 тис.грн. або на 54,5% у 2022 році.

Гроші та їх еквіваленти збільшились на 5118 тис.грн. або на 68,6% у 2021 році та на 4842 тис.грн. або на 38,5% у 2022 році. Зареєстрований (пайовий) капітал є незмінним та складає 29829 тис.грн. на протязі 2020-2022 років.Dodatkowy kapitał Товариства зменшився на 172744 тис.грн. або на 97% у 2021 році та на 1064 тис.грн. або на 19,9% у 2022 році.

Нерозподілений (непокритий) збиток збільшився на 116339 тис.грн. або на 28% у 2021 році та на 78441 тис.грн. або на 14,7% у 2022 році. Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями є незмінною на протязі 2020-2022 років та взагалі зменшилась у 2022 році.

Інші поточні зобов'язання збільшились на 13869 тис.грн. або на 57,3% та зменшились на 482 тис.грн. або на 1,3% у 2022 році.

Сума балансу ПАТ «Черкасиобленерго» збільшилась на 116339 тис.грн. або на 28% у 2021 році та на 78441 тис.грн. або на 14,7% у 2022 році.

Наступним проаналізуємо фінансові результати ПАТ «Черкасиобленерго», які узагальнюються у відповідному звіті про фінансові результати (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ПАТ «Черкасиобленерго» за

2020-2022 роки, тис.грн.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021	2021 - 2020	2022 - 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1832686	2210211	2514295	377525	304084	20,6	13,8
Валовий прибуток	72438	181800	146585	109362	-35215	151	-19,4
Інші операційні доходи	25892	32233	28967	6341	-3266	24,5	-10,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	45773	90040	135014	44267	44974	96,7	49,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	37235	116356	78441	79121	-37915	у 2 рази	-32,6

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

З даної таблиці, спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 377525 тис.грн. або на 20,6% у 2021 році та на 304084 тис.грн. або на 13,8% у 2022 році.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 109362 тис.грн. або на 151% у 2021 році та зменшився на 35215 тис.грн. або на 19,4% у 2022 році.

Інші операційні доходи збільшились на 6341 тис.грн. або на 24,5% у 2021 році та зменшились на 3266 тис.грн. або на 10,1% у 2022 році.

Фінансовий результат від операційної діяльності Товариства збільшився на 44267 тис.грн. або на 96,7% у 2021 році та на 44974 тис.грн. або на 49,9% у 2022 році.

Чистий фінансовий результат: прибуток збільшився на 79121 тис.грн. або майже у 2 рази на протязі 2021 року та зменшився на 37915 тис.грн. або на 33,6% у 2022 році.

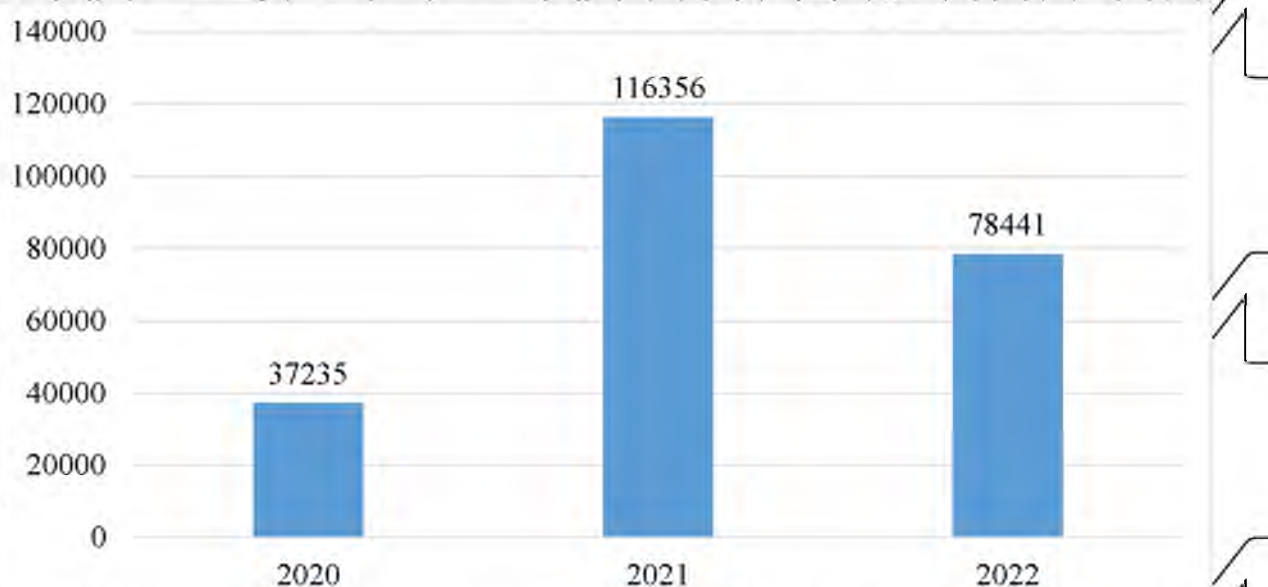


Рис.2.1. Динаміка чистого фінансового результату ПАТ

«Черкасиобленерго» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Розраховано показники, які оцінюють фінансовий стан, платоспроможність та ліквідність підприємства в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансового стану ПАТ «Черкасиобленерго» за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021	2021 - 2020	2022 - 2021
Коефіцієнт фінансової автономії	0,74	0,72	0,78	-0,2	0,6	2,7	8,3
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,93	2,69	3,50	-0,24	0,81	-8,2	30,1

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,09	0,6	0,01	0,51	0,2,5	566,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,35	1,37	1,54	0,2	0,17	1,5	12,4
Коефіцієнт покриття	1,47	1,46	1,65	-0,01	0,19	0,7	13
Фондовідача	3,57	3,67	3,86	0,1	0,19	2,8	5,2
Фондоємність	0,27	0,27	0,26	0	0,1	0	-3,7
Рентабельність власного капіталу	5,9	15,6	9,6	9,7	-6	164,4	-38,5
Рентабельність продукції	2,0	5,2	3,1	3,2	2,1	160	40,4

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Дані табл. 2.3. свідчать, що найбільш фінансово стійким підприємство було у 2022 році. Позитивною є динаміка зростання майже всіх показників.

Коефіцієнт фінансової автономії у 2021 році зменшився на 0,2 пункти, а у 2022 році – на 0,6 пункти. При цьому, даний показник відповідає нормативному значенню та показує відсутність залежності від позикового капіталу.

Коефіцієнти ліквідності показують, що підприємства можуть відповідати по своїм зобов'язанням, коефіцієнти відповідають нормативним значенням. У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 1,5 %, а у 2022 році – на 12,4 %.

Коефіцієнт покриття у 2021 році збільшився на 0,7 %, а у 2022 році – на 13 %. Розраховані показники рентабельності показали, що підприємство є рентабельним та прибутковим. Рентабельність власного капіталу у 2021 році збільшилась на 164,4 %, а у 2022 році, навпаки, зменшилась на 38,5 %.

Рентабельність продукції мала відповідну тенденцію, у 2021 році її значення збільшилось на 160 %, а у 2022 році зменшилось на 40,4 %.

Причиною зменшення рентабельності у 2022 році пояснюється зменшенням чистого прибутку.

Таким чином, проведений аналіз показників фінансової стійкості, ділової активності та платоспроможності підприємства показав, що фінансовий стан підприємства знаходиться на високому рівні. Підприємство може відповідати за свої зобов'язання та не залежить від кредиторів, його діяльність є прибутковою, проте рентабельність знижується у 2022 році.

2.2. Аналіз кадрової політики та умов праці персоналу підприємства

Кадрова політика є стратегічною лінією поведінки у роботі з персоналом. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність зі створення трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню цілей та пріоритетів підприємства та його працівників. Головним об'єктом кадрової політики підприємства є персонал. При виборі кадрової політики враховуються фактори, властиві зовнішній та внутрішньому середовищі підприємства, такі як вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства, фінансові можливості підприємства, що визначається їм допустимий рівень витрат за управління персоналом тощо.

Організаційна структура підприємства складається з багатьох ланок, які мають свої завдання. Організаційна структура підприємства включає багато ланок, кожна з яких має свої завдання. Існує загальний апарат управління, якому підпорядковується інші. Кожне підприємство має свою організаційну структуру. Організаційна структура ПАТ «Черкасиобленерго» зображена на рисунку 2.1.

Отже, організаційна структура ПАТ «Черкасиобленерго» складена таким чином, що забезпечує ефективне функціонування відповідно всіх підрозділів. Управління персоналом на підприємстві здійснюється в межах організаційної структури, через яку реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу підприємства і відносин між ними.

Ця структура сприяє цілеспрямованому і ефективному управлінню персоналом і усієї організації через механізм взаємодії принципів і засобів управління.

Технологія управління персоналом ПАТ «Черкасиобленерго» становить складне, функціональне та системне явище, що витікає з переліку функцій, ознак, елементів і залежностей.

Особливістю організації праці АТ «Черкасиобленерго» є досить важливим, неопераційний поділ праці з закріпленням організаційних операцій за кожним робочим місцем і об'єднання робочих місць в потік.

Поділ і кооперація праці є одним з найважливіших напрямів організації колективної праці.

ПАТ «Черкасиобленерго» має центральний апарат управління, який поділяється на РЕМ (Районні електричні мережі), ЧМЕМ (Черкаські міські електричні мережі) та ВЕМ (Високовольтні електричні мережі).

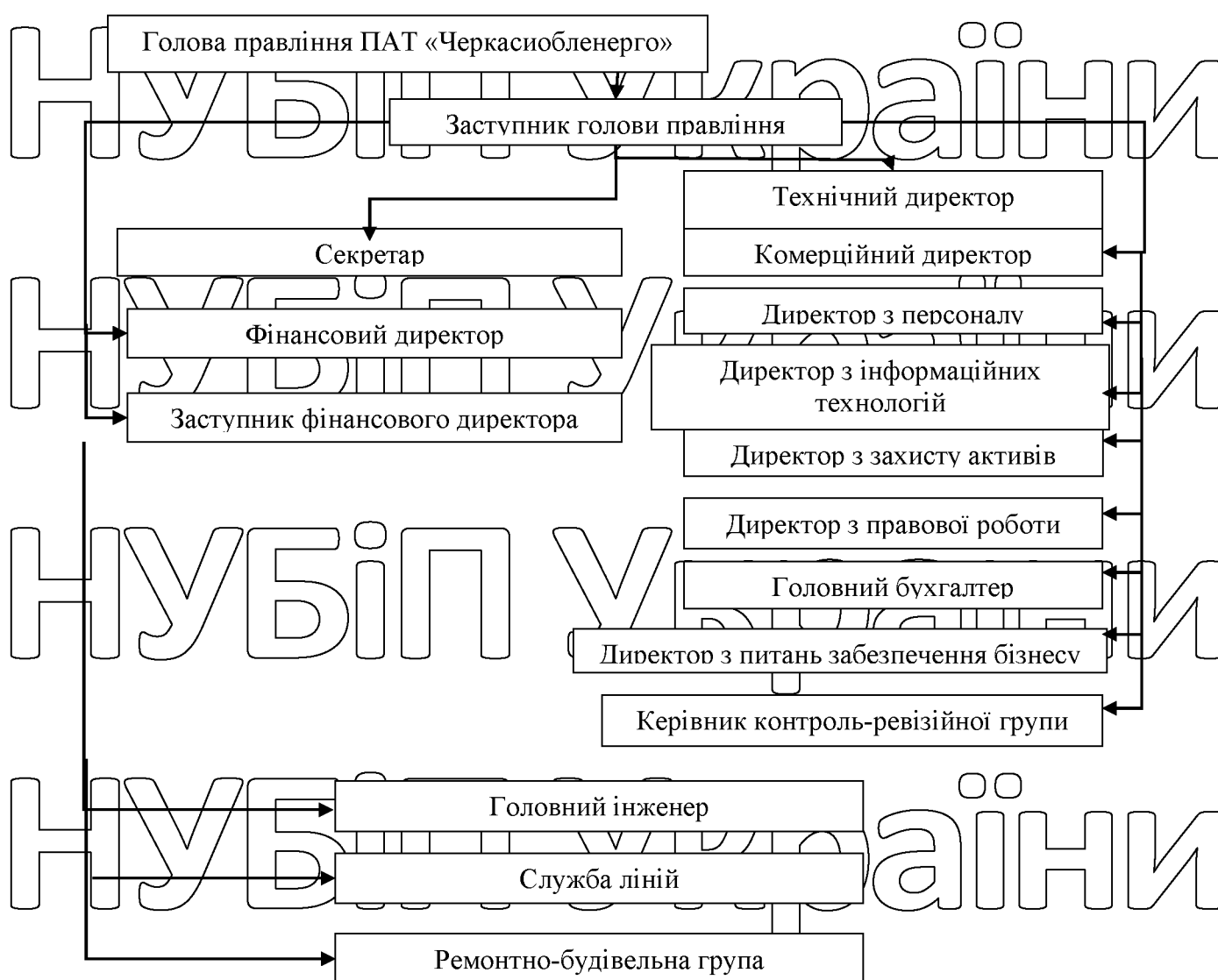


Рис.2.2. Організаційна структура ПАТ «Черкасиобленерго»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Робітники у свою чергу на ПАТ «Черкасиобленерго» поділяють на певні види, які виконують різні види діяльності, інформація узагальнена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Види працівників за родом виконання діяльності на ПАТ

«Черкасиобленерго»

Працівник	Характеристика
Електротехнічні	Працівники, посада або професія яких пов'язана з обслуговуванням електроустановок, та які склали іспит з «Правил безпечної експлуатації електроустановок» і мають групу з електробезпеки.
Оперативні	Працівники, які перебувають на чергуванні в зміну і допущенні до оперативного управління та/або оперативних перемикачів.
Виробничі	Працівники, робота яких безпосередньо пов'язана з виробничими процесами (експлуатація, ремонт, монтаж, налагоджування обладнання, транспортних засобів, споруд/будівель тощо) та з їх забезпеченням.
Оперативно-виробничі	Виробничі працівники, спеціально навчені і підготовлені для оперативного обслуговування в затверженому обсязі закріпленого за ними електрообладнання.
Невиробничі працівники	Працівники структурних підрозділів, до функціональних обов'язків яких належать кадрові, бухгалтерське забезпечення, планування, постачання тощо, реалізація супутніх потреб (медичне обслуговування, харчування, комунальні і соціальні потреби), супроводження управління (секретаріат, канцелярія), оформлення (художні роботи, тиражування документації тощо), обслуговування приміщень і території (загальна і пожежна охорона, прибирання приміщень, зберігання устаткування, матеріалів і сировини).

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У таблиці 2.5 представлено перелік професій, що входять до складу керівників, професіоналів та робітників ПАТ «Черкасиобленерго» (див. табл.

2.5).

Таблиця 2.5

Класифікація працівників ПАТ «Черкасиобленерго» за професійною ознакою

Поділ працівників	Професії
Робітники	електромонтер з ремонту повітряних ліній електропередачі;
	електромонтер з ремонту апаратури релейного захисту й автоматики;
	електрогазоварник;
	водій автотранспортних засобів, тракторист, який постійно працює в складі бригади;

НУБІП України	муляр, маляр, штукатур, тесляр, столяр; аккумуляторник; регенераторник відпрацьованого масла; майстер, старший майстер;
	інші
НУБІП України Керівники та професіонали	голова правління;
	директор ВЕМ;
	головний інженер ВЕМ;
	інженер з охорони праці;
	генеральний директор та його заступники;
інші спеціалісти апарату управління;	
інші	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, на ПАТ «Черкасиобленерго» іттко сформований поділ та кооперація праці, які забезпечують ефективний розподіл обов'язків між працівниками та ефективне функціонування підприємства. Організація робочих місць та умови праці на ПАТ «Черкасиобленерго» відіграють велике значення, адже підприємство займається складною діяльністю у якій кожний працівник повинен бути оснащений оптимальними умовами праці.

На ПАТ «Черкасиобленерго» персонал поділяється на виробничий та невиробничий. Для виробничого персоналу розроблена ретельна система організації робочого місяця, адже кожний працівник має шкідливі умови праці. У ПАТ «Черкасиобленерго» встановлено п'ятиденний робочий тиждень. Вихідні дні: субота, неділя.

Розпорядок роботи такий: початок роботи: 8.00; перерва для відпочинку та харчування: з 12.00 до 12.45; закінчення роботи: 17.00. Для більш повного уявлення про наявну ситуацію на підприємстві слід розглянути показники чисельності які представлені у вигляді таблиці 2.6 (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності працівників ПАТ «Черкасиобленерго» за 2020-2022 роки, осіб

Показники	Роки	Відносне відхилення, %
-----------	------	------------------------

	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Середньоблікова чисельність штатних працівників облікового складу	3407	3609	3400	5,9	-5,8
Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом	30	33	36	10	9,1
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу(дня, тижня)	95	92	93	-3,2	1,1
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу(дня, тижня)	95	92	93	-3,2	1,1

Джерело: складено автором за даними звітності

З даних таблиці можна зробити висновок, що середньоблікова чисельність штатних працівників у 2022 році зменшилась на 5,79 % та складає 3400 осіб.

Також ми можемо спостерігати зростання кількості позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом на 9 % та підвищення чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу на 1,09 %. Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи. Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою.

Таблиця 2.7

Показники якісного складу персоналу ПАТ «Черкасиобленерго» за якісною ознакою у 2020-2022 роки, %

Показники	Звітний період			Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2020/2021	2022/2021
За віком					
До 24 років	5,4	6,2	7,5	14,8	21
Від 25 до 45 років	53,7	50,8	49,3	-5,4	-3
Від 46 до 55 років	30,6	33,4	34,4	9,2	3
Від 56 до 60 років	3,9	4,3	4,2	10,3	-2,3
60 років та старше	6,4	5,3	4,6	-17,2	-13,2
За рівнем освіти					
Вища освіта	17,0	21,0	24,0	23,5	14,3
Середня спеціальна	22,0	24,0	24,0	9,1	0

Середньо й неповну середню

60,0

55,0

52,0

-8,3

-5,5

Джерело: складено автором за даними звітності

Таким чином, спостерігаємо більшість працівників віком від 25 до 45 років. Частка, яких має тенденцію до зменшення на 5,4% та на 3% у 2020-2021 роках. Відбувається збільшення частки працівників до 24-х років на 14,8% у 2021 році та на 21% у 2022 році. Частка працівників ПАТ «Черкасиобленерго» від 46 до 55 років збільшилась на 9,2% у 2021 році та на 3% у 2022 році.

Частка працівників віком від 56 до 60 років має тенденцію до збільшення на 10,3% у 2021 році та тенденцію до зменшення на 2,3% у 2022 році. Частка працівників ПАТ «Черкасиобленерго» віком від 60-ти та старше зменшилась на 17,2% у 2021 році та на 13,2% у 2022 році.

Щодо освітнього показника переважає із середньою та неповною середньою освітою, частка працівників із даним показником зменшується на 8,3% та на 5,5% відповідно у 2020-2021 роках. Частка працівників із вищою освітою збільшується на 23,5% та на 14,3% на протязі 2020-2021 років. Частка працівників із середньою спеціальною освітою збільшується на 9,1% у 2020 році та є незмінною на протязі 2022 року.

Прийнята на сьогодні політика кадрового забезпечення і зокрема кадрового потенціалу має такі цілі, як:

- діяльність компанії з більшою віддачею через організацію безперервного розвитку та навчання персоналу, а також навчання працівників, знову прийнятих на роботу, з метою отримання ними необхідних професійних знань;
- систематизація дій та процедур, спрямованих на навчання та розвиток персоналу, його корпоративних та професійних компетенцій, забезпечення професійного зростання працівників;
- підготовка кандидатів кадрового резерву;
- оптимізація витрат Товариства на навчання, встановлення взаємних прав та обов'язків ПАТ «Черкасиобленерго» та її працівників.

Відповідно до Положення прийнятого на ПАТ «Черкасиобленерго», основними завданнями навчання персоналу визначено:

- розробка та впровадження системи навчання, виявлення потреб у навчанні, планування та бюджетування, організація навчання та контроль його результативності;

- побудова навчання відповідно до специфіки бізнес-процесів ПАТ «Черкасиобленерго»;

- створення оптимальних умов для професійного розвитку співробітників на займаних позиціях;

- організація участі працівників ПАТ «Черкасиобленерго» у відкритих конференціях, семінарах, виставках та інших заходах;

- розвиток персоналу у процесі навчання. Формування інституту наставництва, підвищення рівня корпоративної культури;

- мотивація працівників до підвищення ефективності роботи;

- підготовка персоналу до виконання нових виробничих завдань;

- систематичне оновлення знань працівників;

- підвищення професійної культури персоналу;

- підвищення професійного рейтингу працівників у ПАТ

«Черкасиобленерго»;

- організація, супровід та контроль результативності всіх видів навчань;

- включення новітнього світового досвіду, знань, ефективних методів організації праці процесі навчання персоналу.

Навчання та розвиток персоналу проводиться за кількома напрямками:

- обов'язкове навчання (викликане необхідністю підтримки безпеки Товариства) включає: навчання робітників Товариства - освоєння суміжної професії, перепідготовка, підвищення розряду, навчання та атестація працівників, пов'язаних із правилами охорони праці та техніки безпеки);

- навчання ІІІН та фахівців Товариства (перепідготовка, підвищення кваліфікації, атестації, повторні перевірки знань);

- підвищення кваліфікації працівників, пов'язане зі стратегічними завданнями Товариства, що включає участь у довгострокових і короткострокових навчальних програмах та заходах,
- навчання кадрового резерву.

Форми навчання персоналу у Товаристві: внутрішня та зовнішня.

Внутрішнє навчання проводиться на території Товариства спеціально відведених для цих цілей приміщеннях або на робочому місці і включає себе:

- професійне навчання робітників на виробництві;
- корпоративне навчання, пов'язане з оперативними завданнями

Товариства;

заходи, необхідні для ефективного оперативного управління та пов'язані зі стратегічними завданнями Товариства (лекції, семінари, тренінги, адаптаційні курси для новоприйнятих працівників). Цей вид навчання проводиться силами запрошених тренерів, спеціалістів, які є співробітниками провайдерів освітніх послуг.

Зовнішнє навчання проводиться на території навчальних закладів та провайдерів освітніх послуг (або на орендованих ними площах) та включає в себе:

- навчання за програмами спеціалізованих навчальних центрів (курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, конференції, семінари, тренінги);
- освоєння суміжної професії, перепідготовка, підвищення розряду, навчання та атестація працівників Товариства за нормами та правилами промислової безпеки;

- навчання за довгостроковими академічними програмами (програми підвищення кваліфікації керівників вищої та середньої ланки, спеціалістів більше 3 місяців (понад 100 академічних годин), а також друге вищу освіту, післявузівську освіту, MBA тощо).

Важливим для розвитку персоналу на АТ «Черкасиенерго» є підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

Обов'язково на підприємстві здійснюється проведення атестації, яка проходить 1 раз в 3 роки. Адже, у деяких випадках оцінювання персоналу ставить своєю задачею з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов'язки. Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів та відповідним методичним забезпеченням. Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

Під умовами праці розуміють сукупність факторів трудового процесу і виробничого середовища, в якому здійснюється діяльність людини, що впливають на здоров'я та працездатність.

Підвищення професійного рівня вигідно як для самого працівника, так і для компанії. Багато фірм зараз в якості заохочення оплачують своїм співробітникам курси, тренінги, стажування, семінари, конференції тощо.

Надання можливості працівникам підвищувати їх кваліфікацію свідчить про те, що компанія піклується про своїх фахівців, зацікавлена в подальшій їх роботі, вкладає в них кошти, вважає їх перспективними та корисними.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів, що діє на АТ «Черкасиобленерго» здійснюється на підставі:

- «Положення про порядок навчання і перевірки знань з питань охорони праці, пожежної безпеки і технічної експлуатації працівників»,

- ГКД 34.12.102-2004 «Положення про спеціальну підготовку і навчання з питань технічної експлуатації об'єктів електроенергетики»,

- «Положення про професійне навчання кадрів на виробництві».

Проаналізуємо дані щодо кількості робочих кадрів, які підвищили кваліфікацію у навчальних закладах та безпосередньо на підприємстві, що зображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8
Показники працівників, які підвищили кваліфікацію на АТ «Черкасиобленерго» за 2020-2022 роки, осіб

Показники	2020 р	2021 р	2022 р	Абсолютне відхилення, +/-	
				2021/2020	2022/2021
Навчено працівників, всього:	1938	1774	1990	52	216
З них: підвищили кваліфікацію	1705	1554	1711	6	157
навчено іншими і суміжним професіям, перепідготовлено	233	220	279	46	59
Навчено керівників, фахівців, службовців, всього:	1879	1728	1755	-124	27
З них:					
Керівників	774	460	622	-152	162
Фахівців	1047	1173	1091	44	-82
Службовців	38	95	42	4	-53

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З даної таблиці бачимо, що в 2021 році навчання робітників і керівників приділялося менше уваги, порівняно з 2020 роком, а вже в 2022 році ситуація змінилася і навчених робітників стало більше.

У той час як у адміністративно-управлінського персоналу все навпаки: у 2021 році чисельність навчених фахівців і службовців збільшилася в порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році знизилася.

На АТ «Черкасиобленерго» використовують основні методи підготовки персоналу, які узагальнені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Методи підготовки персоналу АТ «Черкасиобленерго»

Методи 1	Сутність 2
Підготовка на робочому місці (або внутрішньовиробниче)	Включає виробничий інструктаж, ротація, направлене придбання досвіду, наставництво, ситуаційне наставництво, формальне наставництво, неформальне наставництво, коучинг, стажування, використання працівників як асистентів, підготовка у проектних групах.
Підготовка зовні робочого місця (або поза виробниче)	Включає лекції, ділові ігри, інсценування, тренінги, метод вирішення практичних ситуацій (кейсів), методи рішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей, роботи групи, конференції, семінари, круглі столи, дискусії, зустрічі з керівництвом, екскурсії, самостійне навчання.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На АТ «Черкасиобленерго» існують також методи навчання, які поєднують аспекти внутрішньовиробничої та поза виробничої підготовки. Серед них: емпіричне навчання, демонстрація і практика під керівництвом, програмовані курси, навчання дією, навчання за допомогою комп'ютера.

Загалом АТ «Черкасиобленерго» у власній діяльності використовує три напрями управління персоналом, а саме: адміністративний, економічний та соціально-психологічний. У таблиці 2.10 узагальнимо основні напрями щодо технологій управління персоналом у діяльності АТ «Черкасиобленерго» (див. табл. 2.10).

Технології управління персоналом АТ «Черкасиобленерго» за напрямками

Напрямок	Складові
Адміністративний	<ul style="list-style-type: none"> - формування структури органів управління; - затвердження адміністративних норм та методів; - правове регулювання; - видання наказів, вказівок та розпоряджень; - набір, відбір та розставлення кадрів; - затвердження методик та рекомендацій; - встановлення адміністративних санкцій або заохочень
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> - техніко-економічне обґрунтування; - оплата праці; - економічне стимулювання; - фінансування; - оподаткування; - страхування;

Соціально-психологічний

- встановлення матеріальних санкцій та заохочень;
- участь у прибутках та капіталі
- соціально-психологічний аналіз;
- створення творчої атмосфери;
- формування колективів, груп;
- розвиток у працівників ініціативи та відповідальності;
- встановлення моральних санкцій та заохочень;
- створення нормального психологічного колективу;
- соціальна та моральна мотивація;
- участь працівників в управлінні тощо

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Кожний із напрямів управління персоналом, який застосовує відділ кадрів АТ «Черкасиобленерго» є важливим, адже усі напрями впливають на працівників по різному

Наразі в повному обсязі забезпечується виконання Колективного договору, укладеного терміном на 5 років.

Підприємство працює над тим, щоб усі взяті перед працівниками зобов'язання були виконані на сто відсотків. Це в першу чергу забезпечення їх засобами захисту, спецодягом та виконання всіх видат, передбачених цим договором.

З метою забезпечення умов праці у відповідності до нормативно правових актів, підвищення рівня охорони праці, запобігання випадків виробничого травматизму і професійних захворювань, дотримання умов Колективного договору, щодо своєчасної і безкоштовної видачі спеціального одягу працівникам у 2022 році було придбано: штани утеплені для знижених температур, плащі захисні від води, куртки для захисту від знижених температур, костюми для захисту від виробничих забруднень, костюми акумуляторника, костюми зварювальника, чоботи шкіряні, черевики шкіряні, чоботи гумові з утепленням, рукавиці з утепленням та без.

Крім того, у 2022 році проведено ремонт офісних приміщень та їдальні, кімнати відпочинку. Такі великі компанії як Google і Facebook першими прийшли до висновку, що забезпечення максимально комфортних і приємних умов для працівників – це вірний шлях до підвищення продуктивності праці.

Їх офіси докорінно відрізняються від класичних, і більше схожі на парк розваг, ніж на робоче місце.

Спортивний комплекс, невелика клініка, перукарня, хімчистка, розваги (гірка з другого на перший поверх, катання на самокаті серед офісу), релакс в масажному кріслі, смачна їжа, і, нарешті, можливість розміщення домашніх тварин. Якщо без них не можливо зосередитися на виконанні поставленого завдання – все це про мотивацію компанії Google і Facebook [1]. Якщо ж подивитися на успішність цих компаній, то стає зрозуміло, що такі вкладення повністю себе виправдовують.

Крім того, у 2021 році проведено атестацію робочих місць за умовами праці. Для підвищення інтенсивності праці на ПАТ «Черкасиобленерго» впроваджені та постійно удосконалюються матеріальна та нематеріальна мотивація.

Протягом 2020-2022 років керівництвом Товариства приділялась велика увага підвищенню рівня особистісного розвитку працівників шляхом проведення тренінгів, майстер-класів та семінарів. Так, дирекцією з управління персоналом проведено низку тренінгів з елементами майстер-класу: «Ефективна команда» – для працівників відокремленого структурного підрозділу «Чигиринський район електричних мереж»; «Сервісне обслуговування споживачів» – для працівників кол-центру Товариства з метою підвищення якості обслуговування споживачів; «Основи тайм менеджменту» – для головних інженерів та заступників директорів з комерційних питань відокремлених структурних підрозділів; «Команда високих досягнень» – для топ-керівників Товариства.

Одним із головних завдань на 2020-2022 роки було приведення наявної системи управління охороною праці до умов чинного законодавства. За 2020-2022 роки на охорону праці виділено більше 5 мільйонів 66 тисяч гривень. Основна частина цих витрат пішла на спецодяг і спецвзуття, засоби захисту при виконанні робіт у діючих електроустановках, медогляди працівників, спецхарчування та інші заходи з охорони праці.

У Товаристві в кожному окремому структурному підрозділі на локальних комп'ютерах функціонує система організації процесу навчання і перевірки знань АСПЕКТ. Працівники проходять навчання в Навчальному центрі Товариства.

У 2020-2022 роках продовжилися ремонти приміщень відокремлених структурних підрозділів. Також триває оновлення автопарку. Крім того, проводилися капітальні ремонти будівель та ремонти приміщень для покращення умов праці наших працівників,

Протягом останніх років керівництво ПАТ «Черкасиобленерго» активно працює над впровадженням системи мотивації, що сьогодні є одним із важливих напрямків внутрішньої діяльності підприємства, яка дозволяє розвивати не тільки персонал, а й компанію в цілому.

Поряд із розвитком кадрового потенціалу шляхом підвищення його кваліфікації одним із двох найважливіших елементів кадрової політики ТОВ "НСТЭЦ" є система матеріального стимулювання персоналу. Вона забезпечує досягнення різноманітних цілей компанії, ґрунтуючись на залежності показників роботи ПАТ «Черкасиобленерго» від особистого внеску кожного працівника.

Щодо мотивації та оплати праці основними правилами на ПАТ «Черкасиобленерго» є:

- наявність та дотримання загальних правил стосовно оплати праці всіх співробітників Товариства;

- різні способи мотивації персоналу, які шляхом підвищення ефективності діяльності кожного працівника, діяльності структурних підрозділів та Товариства в цілому, сприяють досягненню завдань та цілей ПАТ «Черкасиобленерго»;

- високоефективним пакетом матеріальних та нематеріальних компенсацій з урахуванням особливостей регіону та специфіки діяльності ПАТ «Черкасиобленерго»;

- облік потреб та інтересів співробітників при плануванні та здійсненні системи винагород та оплати праці;

- створення та зміцнення в очах персоналу образу відповідального та надійного роботодавця.

Прагнення підтримувати високий рівень матеріальної забезпеченості персоналу, допомагає залучати та затишати на підприємстві високопрофесійних працівників, створюючи таким чином міцний фундамент для економічної ефективності товариства. Будучи основним джерелом доходу персоналу ПАТ «Черкасиобленерго», заробітна плата є формою винагороди за працю та формою матеріального стимулювання їхньої праці.

Звідси правильне формування заробітної плати та винагороди за підсумками роботи безпосередньо впливає на продуктивність праці, що стимулює підвищення кваліфікації персоналу.

Для забезпечення зростання продуктивності праці, керівництво організації має пов'язати розмір заробітної плати, з показниками продуктивності праці, обсягом своєї продукції.

Система винагорода за працю не повинна обмежувати перспективні зусилля на забезпечення продуктивності праці. Особливо це стосується управлінського персоналу.

Таблиця 2.11

Складові матеріальної мотивації на ПАТ «Черкасиобленерго»

Вид	Складові
Надбавки	<ul style="list-style-type: none"> - щомісячна надбавка до посадового окладу; - індивідуальна надбавка; - за виконання особливо-важливої роботи; - за класність водіям за виконання робіт за межами населених пунктів; - за стаж роботи у ПАТ «Черкасиобленерго»
Премії	<ul style="list-style-type: none"> - у зв'язку з особистим ювілеєм; - за результатами діяльності контролерам; - за виконання доручених завдань; - за виявлення порушень ПКЕЕ; - резерв директора філії та з напрямку діяльності.
Доплати	<ul style="list-style-type: none"> - за суміщення професій; - за розширення зони обслуговування; - за роботу у важких та шкідливих умовах праці; - за роботу у нічний час; - за ненормований день; - за керівника робіт.

Заохочення	<ul style="list-style-type: none"> - грошова премія; - переведення на вищу посаду; - підвищення окладу; - внутрішнє і зовнішнє навчання; - вручення грамот; - вручення дипломів; - вручення цінних подарунків; - розміщення фото на дошці пошани; - участь в акціях і змаганнях; - запрошення на корпоративні свята; - публікації в корпоративній газеті тощо.
Соціальний пакет	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальна допомога; - безвідсоткова позика; - путівки в санаторно-оздоровчі заклади на пільгових умовах; - компенсація з найму житла.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Щодо матеріальної мотивації працівників електроенергетичної галузі необхідно зауважити, що рівень оплати праці сьогодні не відповідає вимогам до нього (виконання відновлювальної та стимулюючої функції), що викликає збільшення соціальної напруженості і вплив кваліфікованих кадрів.

Виплати різного стимулюючого характеру персоналу АТ «Черкасиобленерго» складають:

- надбавки до постійної частини зарплати за профмайстерність, почесне звання, науковий ступінь, вислугу років та інше;

- одноразові премії та винагороди, незалежно від джерел їх виплати, включаючи річну винагороду за вислугу років (стаж роботи), та за підсумками роботи протягом року;

- одноразова матеріальна допомога, що виплачується більшості працівників (наприклад, до відпустки), а також винагороди до ювілейних дат, свят, урочистим подіям (включаючи подарунки та матеріальну допомогу).

На АТ «Черкасиобленерго» існує також депреміювання, стосовно окремих працівників, які допустили порушення трудової дисципліни, вимог правил охорони праці і пожежної безпеки, а також за невиконання

поставлених керівником завдань, халатне ставлення до своїх функціональних обов'язків застосовуються заходи дисциплінарного впливу.

Відбувається певне стягнення: зменшення надбавки; не нарахування премії; переведення на нижчу посаду; зауваження; догана звільнення з роботи.

Співробітники, котрі перебувають на однакових посадах, але реалізують різні види діяльності, одержують різні набори соціальних виплат і благ, що призводить до сприйняття ними політики як несправедливої.

Крім того, під час планування витрат на наступний фінансовий рік менеджмент компанії іноді позбавляє працівників деяких структурних підрозділів можливості користуватися деякими соціальними благами.

Соціальний пакет АТ «Черкасиобленерго» розроблений відповідно до ієрархічної структури Товариства й включає матеріальні виплати і блага, які не належать до заробітної плати.

Проаналізуємо детальніше різні складові соціального пакета АТ «Черкасиобленерго». Тарифи мобільного зв'язку залежать від специфіки роботи та посади співробітника, що наведено на рис. 2.9.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

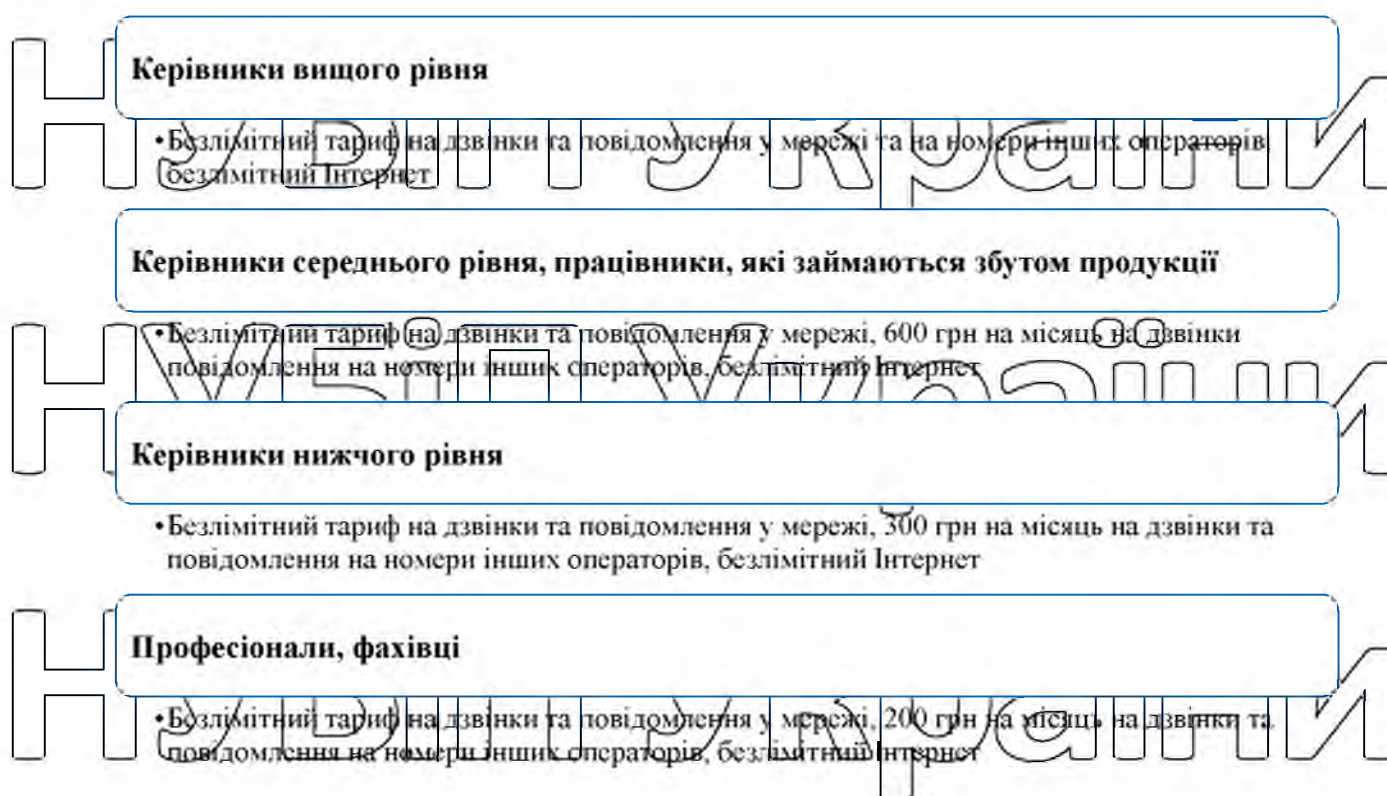


Рис.2.9. Диференціація тарифів мобільного зв'язку залежно від категорії працівників АТ «Черкасиобленерго»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Щодо програми медичного страхування, то АТ «Черкасиобленерго» кожного року організовує тендерні процедури з-поміж страхових компаній й вибирає компанію для співпраці за найбільш вигідними умовами.

Таблиця 2.12

Пакели програми страхування, що пропонуються працівникам

АТ «Черкасиобленерго»

Категорії персоналу

Керівники нижчого рівня, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники

Керівники вищого рівня

Керівники середнього рівня

Пакели

Економ	Стандарт	Еліт
Страхова сума на 1 застраховану особу на рік, грн		
200 000	250 000	350 000

Джерело: складено за даними АТ «Черкасиобленерго»

Як свідчать дані табл. 2.9, керівникам вищого рівня надається пакет «Еліт», керівникам середнього рівня – пакет «Стандарт». Керівники нижчого рівня, професіонали, фахівці, технічні службовці та робітники мають право обрати пакет «Стандарт» або «Економ».

Варто зазначити, що Товариство оплачує 100% суми страхового полісу керівникам вищого та середнього рівнів, а також оплачує страхові поліси членам сімей керівників вищого рівня. Щодо керівників нижчого рівня, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників, то Товариство оплачує тільки 50% вартості страхових полісів для цих категорій працівників.

Медичне страхування не є обов'язковою опцією соціального пакета й співробітники мають право відмовитися від неї.

Оскільки керівникам нижчого рівня, професіоналам, фахівцям, технічним службовцям і робітникам оплачується тільки половина вартості страхового поліса, то у 2021 році лише близько 40% працівників цих категорій скористалися такою опцією соціального пакета.

У зв'язку з цим, вважаємо, що ця опція соціального пакета не є достатньо ефективною, оскільки більше половини (55%) від загальної чисельності персоналу у 2021 році не скористалися послугами медичного страхування.

У разі припинення трудового договору (контракту) АТ «Черкасиобленерго» виплачує вихідну допомогу в розмірі трьох середньомісячних заробітних плат (понад передбачений законодавством розмір).

Загалом надання вихідної допомоги є хорошою практикою, особливо з погляду формування позитивного бренду роботодавця. Разом з тим ця опція соціального пакета передбачена лише для керівників вищого та середнього рівнів управління.

Виявлені під час аналізу недоліки у проектуванні соціального пакета та пропозиції щодо його удосконалення у АТ «Черкасиобленерго»:

- неефективне проектування соціального пакета (СП);
- неврахування СП потреб та побажань співробітників;
- неефективний підхід до проектування СП
- брак внутрішнього нормативного документа, котрий регламентує процедуру проектування СП в компанії;
- невдоволення співробітників програмою медичного страхування;
- невикористання нематеріальної винагороди як складової СП.

Оцінку співробітниками рівня своєї задоволеності соціальними виплатами та благами в АТ «Черкасиобленерго» наведено на рис. 2.10.

Жоден респондент не висловив своєї задоволеності соціальним пакетом на 90 та 100%. Так само жоден респондент не зазначив що він цілком не задоволений соціальним пакетом.

Лише 5 респондентів, що складає 6,7% від загальної їх кількості, оцінили рівень свого задоволення соціальним пакетом на 80%. Найбільша кількість респондентів (20 осіб, що складає 26,7% від загальної кількості респондентів) зазначили, що вони задоволені соціальним пакетом на 60%. 15 респондентів, що складає 20% від загальної їх кількості, оцінили рівень свого задоволення соціальним пакетом на 70% й 14 респондентів (18,7%) – на 50%. Середньоарифметичне значення рівня задоволення респондентів соціальним пакетом дорівнює 53%, що вказує на наявність недоліків у його формуванні.

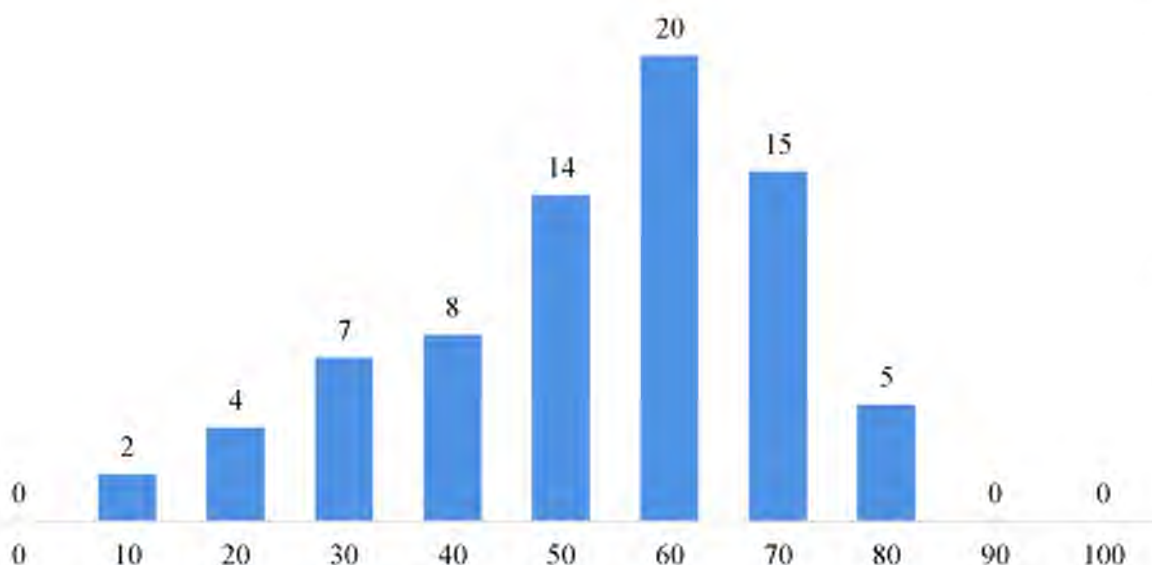


Рис.2.10. Оцінка співробітниками рівня своєї задоволеності соціальними виплатами та благами в АТ «Черкасиобленерго», %

Джерело: побудовано за результатами анкетування працівників

Джерела залучення персоналу поділяються на внутрішні та зовнішні. Для внутрішніх джерел характерна найкраща адаптація співробітників, краще просування, мотивація, внутрішні джерела краще у використанні, оскільки вони допомагають зберегти стабільність колективу та зменшити плинність, для багатьох співробітників організації дуже важлива можливість кар'єрного зростання.

Недоліками таких джерел є можливе невдоволення інших співробітників та відсутність припливу свіжих сил, внутрішні джерела найбільш зручні для просування на вищі посади, а найми із зовнішніх джерел, якщо всередині немає гідних кандидатів на посаду. Зовнішні джерела хороші тим, що прийом на роботу покриває абсолютну потребу у кадрах. Вирішується проблема зайнятості власних кадрів.

2.3. Оцінка ефективності умов праці персоналу підприємства

Ефективність роботи персоналу оцінюється разом, розглядаючи весь персонал підприємства, починаючи від звичайних працівників, закінчуючи адміністративно-управлінським персоналом. Можна визначити економічні показники ефективності праці, якщо оцінити ступінь задоволеності працівників, плідність діяльності, віддачу, результативність, прибутковість, беруться до уваги та безвідходність, енерговитрати.

Все це прямо позначається на фінансовому благополуччі організації. Загалом економічні показники впливають на все перераховані вище параметри. Якщо працівники недбало ставляться до виконання обов'язків або рівень їх кваліфікації залишає бажати кращого, це негативно позначиться на якості, кількості товарів чи послуг. На ефективність працівників безпосередньо впливає рівень оплати праці, а за підвищення окладу показники починають стрімко зростати.

Розглянемо динаміку руху персоналу за досліджуваний період в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка руху та плинності персоналу на ПАТ

«Черкасиобленерго» за 2020-2022 роки, осіб

Показники	Звітний період			Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
	Середньооблікова чисельність	3407	3609	3400	202
Прийнято	259	36	123	-223	87
Звільнено	57	245	323	188	78
Звільнено за власним бажанням	45	152	256	107	104
Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,01	0,04	-0,07	0,03
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,02	0,07	0,10	0,05	0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,04	0,08	0,03	0,03

Джерело: складено автором за даними звітності

Дані табл.2.13. свідчать, що на підприємстві у 2022 році було прийнято 419 осіб, що пов'язано з розширенням діяльності та збільшенням кількості споживачів, а також технічною необхідністю в ремонтних роботах обладнання.

Найбільша плинність персоналу відбувалась у 2022 році. Тому необхідно провести оцінку ефективності управління персоналу та визначити причини плинності персоналу.

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасного оновлення колективу та не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Проте, для підприємства нормативне значення у 2022 році перевищено удвічі.

Висока плинність пов'язана з поганим психологічним кліматом усередині колективу, авторитарним стилем керівництва, зниженням преміальних у робітників, відсутністю мотивації виробничого персоналу, наявністю внутрішніх конфліктів.

З метою аналізу причин плинності кадрів та оцінки ефективності управління персоналом було проведено опитування для визначення рівня задоволеності співробітників умовами праці.

Таблиця 2.14

Ступінь задоволеності працівників підприємства умовами праці

Критерій оцінки	Робочі	Спеціалісти
Чому Ви б могли покинути підприємство, звільнившись за власним бажанням:	80 % респондентів	20 % респондентів
Важкі та шкідливі умови праці	59%	3%
Обмежені можливості кар'єрного зростання	18%	71%
Незадоволеність розміром заробітної плати.	10%	12%
Конфлікти із керівництвом	7%	6%
проблеми у колективі	4%	5%
Інші причини особистого характеру	2%	3%

Джерело: складено автором

Для наочності зобразимо на графіку ступінь задоволеності працівників умовами праці для підприємства.



Рис.2.2. Ступінь задоволеності робочих умовами праці на підприємстві

Джерело: складено автором

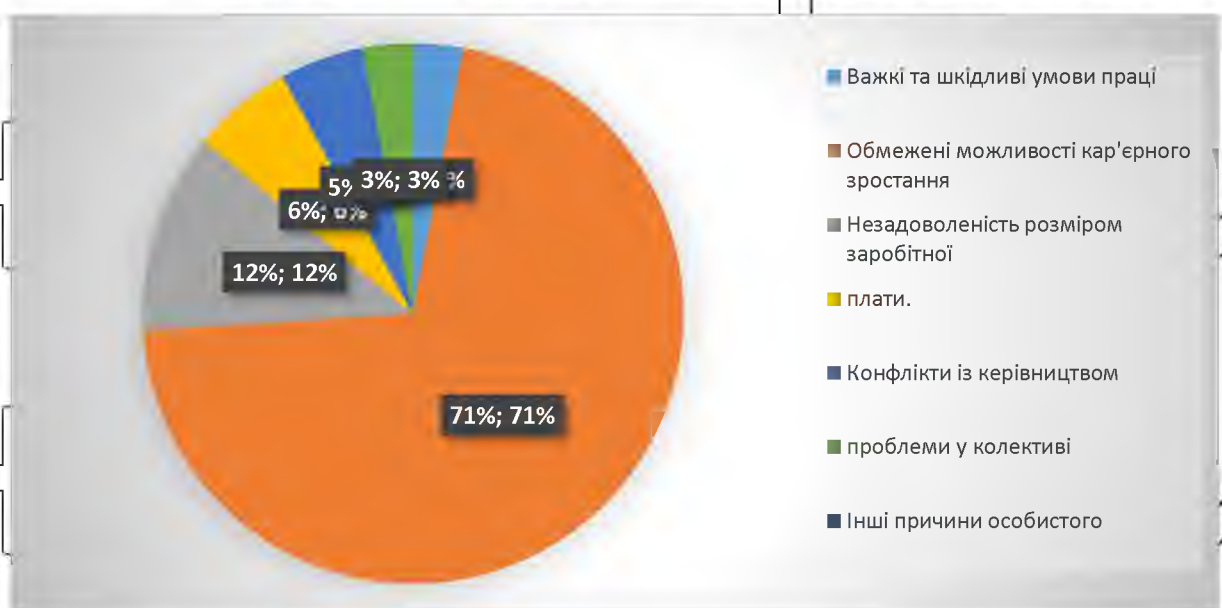


Рис.2.3. Ступінь задоволеності спеціалістів умовами праці на підприємстві

Джерело: складено автором

Індикатором плинності кадрів є задоволеність працею. Ступінь задоволеності говорить про необхідності вжиття відповідних заходів щодо її запобігання.

Основна причина плинності кадрів – невдоволення працівників своїм становищем. Причому 59% робітників незадоволені умовами праці, а 71% фахівців обмеженням кар'єрного зростання.

На підприємстві нормативне значення перевищено у два рази. Висока плинність пов'язана з поганим психологічним кліматом усередині колективу, авторитарним стилем керівництва, зниженням преміальних у робітників, відсутністю мотивації виробничого персоналу, наявністю внутрішніх конфліктів.

Основною причиною звільнення даної категорії співробітників, як видно, у здебільшого є низька оплата праці. Проблема полягає в тому, що оплата праці не відповідає очікуванням працівників та складності їхньої праці. Через це молодь не хоче залишатися на підприємстві, і, отримавши досвід роботи з обладнанням йде туди, де платять більше. У результаті на мало оплачуваних посадах залишаються лише ті, хто звик до специфіки підприємства та працює не одне десятиліття.

Від ефективності використання праці багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, рівень собівартості та якості продукції, що отримується, фінансовий результат, а в кінцевому рахунку, і економічний потенціал організації.

Мета проведення подібного аналізу – виявлення резервів трудових ресурсів, повніше та ефективніше їх застосування.

Продуктивність праці та інтенсивність праці впливають на фонд оплати праці, займає у складі витрат підприємства значну питому вагу. Зі зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови підвищення рівня його оплати.

При цьому кошти на оплату праці потрібно використати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці обганяли темпи зростання його оплати. Тільки за таких умов створюються можливості нарощування темпів розширеного відтворення.

Розглянемо динаміку продуктивності праці працівників АТ «Черкасиобленерго» на рис. 2.4.

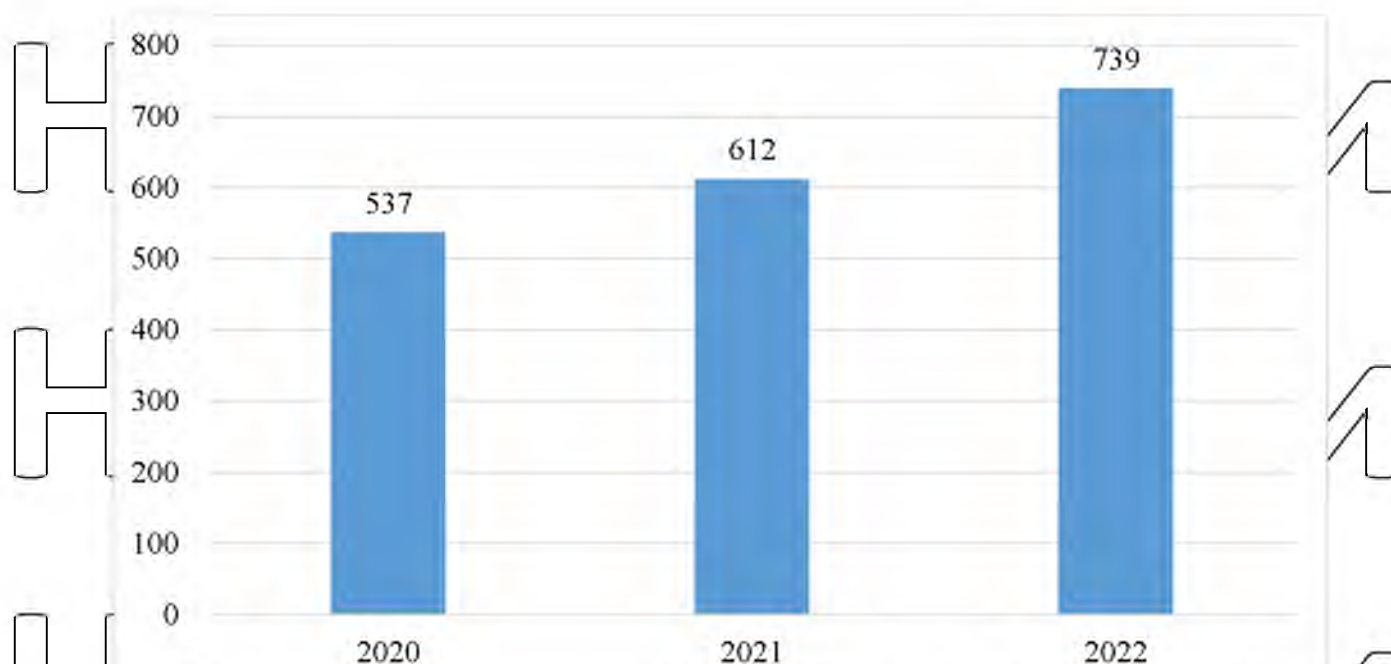


Рис.2.4. Динаміка продуктивності праці на ПАТ «Черкасиобленерго»

Джерело: складено автором

Щоб оцінити ефективність роботи підприємства, поряд з іншими економічними (цінними) показниками важливо визначити співвідношення темпів приросту продуктивності праці та ефективності управління персоналом.

За результатами дослідження можна констатувати, що це співвідношення практично на одному рівні, тобто є пряма зацікавленість працівників у результатах своєї роботи, що є важливим фактором в даний час.

Таблиця 2.15

Аналіз ефективності системи управління персоналом на ПАТ

«Черкасиобленерго» за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021	2021 - 2020	2022 - 2021
Коефіцієнт ефективності управління персоналом (ЕСУП)	3,18	14,85	6,69	11,67	-8,16	366	-54,9
Витрати на	649006	682496	634357	33490	-48139	1,16	-7,05

персонал (ВУП)							
Чистий прибуток (П)	37235	116356	78441	79127	-37915	92,9	-32,6
Ступінь участі персоналу в отриманні прибутку (К уп)	10,9	31,4	23,1	20,5	-8,3	188,0	-26,4
Фонд оплати праці (ФОП)	342570	356682	301533	14112	-55149	4,12	-15,46
Нарахування на заробітну плату (НЗП)	65400	74684	62582	9284	-12102	14,20	-16,20
Соціальні витрати на персонал	111005	112300	118640	1295	6340	1,17	5,65
Адміністративні витрати	58900	64590	70182	5690	5592	9,66	8,66
Витрати на розіток персоналу	50234	52140	56720	1906	4580	3,79	8,78
Інші витрати на персонал	20897	22100	24700	1203	2600	5,76	11,76
Виручка від реалізації	1832686	2210211	2514295	377525	304084	20,60	13,76
Собівартість	1667744	2028411	2367710	360667	339299	21,63	16,73
Інші доходи	24567	141066	37393	116499	-103673	474,21	-73,49

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл.2.15 свідчать, що на підприємстві за розрахованими показниками можливо зробити відповідні висновки.

Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом зменшився на 54,9% у 2022 році. Його зміна відбулася за рахунок зменшення прибутку на 32,6% та інших доходів на 73,49%. В свою чергу зменшення прибутку на 3103673 грн є наслідком скорочення інших доходів на 73,49% через зменшення не основної діяльності.

Витрати на персонал зменшились на 48139 грн, прибуток – на 37915 грн, фонд оплати праці – на 55149 грн, але при цьому зросли всі інші витрати.

Дослідження ефективності практики умов праці персоналу свідчить про недостатню їх ефективність, так як зменшується продуктивність праці, результативність управління тощо. Для спростування чи підтвердження

вищезазначеного проведемо оцінку ефективності умов праці за допомогою метрик, які визначили в п. 1.3 в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка ефективності умов праці на підприємстві за метриками ефективності

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
eNPS	0,3	0,4	0,4	0,1	0
Stress index	0,7	0,6	0,6	-0,1	0
Work life balance score	0,7	0,7	0,8	0	0,1
Happiness index	0,4	0,5	0,4	0,1	-0,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, можемо зробити висновок, що на підприємстві практики покращення умов праці не розвиваються, так як метрики знаходяться на одному рівні, при цьому їх значення свідчать про невисокий рівень ефективності умов праці на підприємстві.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності компанії «Черкасиобленерго» можна виділити негативні і позитивні моменти в організації управління персоналом в табл.2.17.

Таблиця 2.17

Переваги та недоліки ефективності управління персоналом та умов праці ПАТ «Черкасиобленерго»

Переваги	Недоліки
Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань; При наймі перевага віддається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання; Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці	Відсутність довгострокового планування кадрів; відсутність кадрового резерву; відсутність професійного просування персоналу; відсутність повного соціального пакету
Наявність центру навчання на базі підприємства	Відсутність заохочення ініціативи персоналу; Часткова відсутність матеріального стимулювання.

Джерело: складено автором самостійно

Зазначені недоліки є недоліками організації системи управління персоналом фірми. Керівництву необхідно було б звертати увагу на наведені

вище недоліки, тому що в результаті вони позначаються на кінцевому результаті діяльності підприємства.

Вибір джерела найму впливає на стабільність персоналу, під час виборів внутрішнього джерела стабільність персоналу збільшиться. Згідно з раніше проведеним опитуванням більше 70% фахівців йде через відсутність кар'єрного зростання, якби кількість тих, хто звільнився, зменшилася на 10% - через набір з внутрішніх джерел.

Виявлено, що на підприємстві не так багато уваги приділяється адаптації персоналу в організації, саме психологічної адаптації, тому необхідно запропонувати заходи щодо вдосконалення психологічної адаптації персоналу.

Швидше за все, саме відсутність таких програм тягне за собою досить великі показники коефіцієнта плинності. Оцінивши кадрову політику можна назвати такі результати:

- щорічне збільшення ефективності використання трудових ресурсів, а саме збільшення продуктивності праці;

- недоліком діяльності кадрової служби є велике значення коефіцієнта плинності співробітників через поганий соціально-психологічний клімату та

- слабкої мотивації співробітників, відсутності програми психологічної адаптації;

- відсутність ефективного пакету соціального пакету.

Таким чином, проведений аналіз причин ефективності умов праці дозволяє виявити, що переважно плинність кадрів для підприємства залежить від матеріального та нематеріального стимулювання співробітників, від внутрішнього корпоративного середовища та можливості професійного розвитку працівників, соціального пакету.

Скорочення плинності кадрів є однією з основних завдань та функцій служби управління персоналом і має поступову реалізацію при реалізації процесу управління умовами праці в рамках покращення системи менеджменту якості за всіма напрямками діяльності.

Висновки до розділу 2

Дослідження умов праці та заходів з їх покращення здійснювалось на прикладі АТ «Черкасиобленерго». Дане підприємство працює в сфері електроенергетики, має більше 3000 працевлаштованих осіб. Аналіз показав, що з метою забезпечення умов праці у відповідності до нормативно правових актів, підвищення рівня охорони праці, запобігання випадків виробничого травматизму і професійних захворювань, дотримання умов Колективного договору на підприємстві персона своєчасно і безкоштовно забезпечується спеціальним одягом, необхідним спорядженням. Крім того, працівники проходять інструктаж з охорони праці. Важливе місце в забезпеченні умов належить соціальному забезпеченні персоналу та матеріальному стимулюванню.

Встановлено, що соціальна сфера підприємства є важливим складником забезпечення сталої роботи АТ «Черкасиобленерго». Підприємство забезпечує доступність соціального потенціалу та відповідний рівень соціального захисту кожного працівника в прямій залежності від персонального трудового вкладу, послідовно та зважено здійснює заходи щодо підвищення рівня та адресності наданих соціальних гарантій, постійного заміщення соціальних гарантій підвищенням заробітної плати, розвитком індивідуальних і корпоративних систем страхування соціальних ризиків

З проведеного дослідження можемо зробити висновок, що наявна у ПАТ «Черкасиобленерго» практика формування соціального пакета не є ефективною, у зв'язку з чим він не має позитивного впливу на мотивацію та лояльність працівників, їхній добробут й результативність діяльності.

Виходячи з цього, на основі одержаних результатів анкетування Товариство повинне внести зміни в наявну процедуру проєктування соціального пакета.

В процесі дослідження встановлено, що на підприємстві застосовуються програми покращення умов праці, до складу яких входять заходи із забезпечення здоров'я, психологічного благополуччя. Проте оцінка ефективності застосування даних програм показала їх невисокий рівень, так як співробітники незадоволені програмами, не всі вони їх використовують, відсутній системний підхід до розробки програм. Крім того, за метриками ефективності програм благополуччя встановлено, що програми знаходяться на одному рівні, не розвиваються, так як значення індексів не змінюється, а їх рівень є низьким. Таким чином, програми покращення умов праці потребують доопрацювання на даному підприємстві.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. ЦІЛЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

НУБІП України

3.1. Напрями покращення умов праці персоналу підприємства

НУБІП України

Поліпшення умов праці може відбуватися у кілька напрямків: технічне, технологічне, організаційне, психофізіологічне, санітарно-гігієнічне та соціальне. Технічний напрямок є створення нової техніки, яка забезпечуватиме збереження життя та здоров'я співробітників, а також мінімізувати витрати на виробництво продукції.

НУБІП України

Технологічний напрямок заснований на введенні нових технологічних режимів, які можуть дозволити вивести працівника з робочої зони. Такі зміни можуть дозволити застосовувати нові види сировини або нові й оптимізовані інструменти та пристосування.

НУБІП України

Організаційний, психофізіологічний, соціальний та санітарно-гігієнічний напрями засновані на здоров'ї співробітників, виробничому середовищі, підвищення інтересу співробітників до роботи.

Заходи щодо покращення умов праці можна розподілити на наступні групи:

НУБІП України

1) заходи щодо поліпшення стану повітряного середовища в приміщеннях,

2) заходи щодо зниження рівня шуму;

3) заходи щодо поліпшення режиму праці та відпочинку;

НУБІП України

4) заходи з покращення матеріального стимулювання підприємства;

5) впровадження програм благополуччя працівників.

В процесі дослідження встановлено, що основними заходами для покращення умов праці на підприємстві ПАТ «Черкасиобленерго» є наступні: удосконалення соціального пакету; впровадження програм благополуччя персоналу.

НУБІП України

На підставі діагностики фінансово-економічних показників діяльності, наявної практики формування соціального пакета у ПАТ «Черкасиобленерго», рівня задоволеності співробітників соціальними виплатами та благами запропоновано такі напрями удосконалення проектування соціального пакета:

1) здійснити діагностику й визначити фінансові можливості компанії щодо надання соціальних виплат і благ, зіставити їх з потребами та інтересами співробітників;

2) під час розробки переліку соціальних виплат і благ необхідно брати до уваги потреби та побажання співробітників, їх здобутки й внесок у результати діяльності Товариства, структуру персоналу й специфіку компанії;

3) проектувати перелік соціальних виплат і благ на основі «шведського столу» або «кафетерію»;

4) запровадити програми медичного страхування для всіх співробітників Товариства на безоплатній основі;

5) підготувати та затвердити внутрішнє Положення з проектування соціального пакета персоналу ПАТ «Черкасиобленерго»;

6) включити до складу соціального пакета нематеріальні винагороди.

Виявлені під час аналізу недоліки у проектуванні соціального пакета та пропозиції щодо його удосконалення у ПАТ «Черкасиобленерго» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Виявлені під час аналізу недоліки у проектуванні соціального пакета та пропозиції щодо його удосконалення у ПАТ «Черкасиобленерго»

Недоліки	Пропозиції щодо удосконалення	Діяльність/результати
1. Неefективне проектування соціального пакета	Діагностика фінансових компанії соціальних	оцінка фінансових можливостей Товариства
	й визначення можливостей щодо надання виплат і благ.	організація фокус груп, інтерв'ювання.

<p>(СП)</p> <p>2. Неврахування СП потреб та побажань співробітників</p>	<p>зіставлення їх з потребами співробітників</p> <p>Урахування потреб та побажань співробітників, їх здобутків і внеску у результати діяльності Товариства під час розробки СП</p>	<p>опитування/анкетування</p> <ul style="list-style-type: none"> • Встановлення переліку соціальних виплат і благ залежно від категорії й стажу роботи співробітників у Товаристві • встановлення переліку соціальних виплат і благ залежно від віку, сімейного стану, стану здоров'я співробітників
<p>3. Нефективний підхід до проектування СП</p>	<p>Проектування переліку соціальних виплат і благ на основі «шведського столу» або «кафетерію»</p>	<p>можливість співробітників обрати соціальні виплати та блага із запропонованого переліку або вибирати СП із пропонуванних наборів</p>
<p>4. Брак внутрішнього нормативного документа, котрий регламентує процедуру проектування СП в компанії</p>	<p>Підготовка та затвердження внутрішнього Положення з проектування СП персоналу підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • визначення зобов'язань Товариства щодо надання СП в контракті • підготовка та затвердження внутрішнього Положення з проектування СП як окремого документа або як додатку (розділу) до колективного договору
<p>5. Невдоволення співробітників програмою медичного страхування</p>	<p>Запровадження програми медичного страхування для всіх співробітників Товариства на безоплатній основі</p>	<ul style="list-style-type: none"> • пошук надійної страхової компанії • укладання договору зі страховою компанією • запровадження програми медичного страхування
<p>6. Невикористання нематеріальної винагороди як складової СП</p>	<p>Включення до складу СП нематеріальних винагород</p>	<ul style="list-style-type: none"> • організація та проведення корпоративних змагань • привітання працівників компанії з днем народження

Джерело: складено автором самостійно

Пропоновані нами етапи проектування соціального пакета у ПАТ «Черкасиобленерго» наведено на рис. 3.1. У процесі проектування соціального пакета необхідно розуміти, що набір соціальних виплат і благ не може бути однаковим для усіх співробітників. Крім того Товариство має реагувати на зміни, які відбуваються на ринку праці та у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу. Важливо, щоб соціальний пакет формував у співробітників відчуття піклування про них з боку Товариства.

Незважаючи на невисокий рівень задоволеності працівників ПАТ «Черкасиобленерго» наявною диференціацією соціального пакета залежно від ієрархічної структури компанії вважаємо, що цей підхід варто залишити.

Це пов'язано з тим, що цінність різних посад і робіт для Товариства є різною, і внесок працівників у результати діяльності також відрізняється, тому не може бути запроваджено однакові соціальні пакети для керівників, професіоналів і тим паче робітників.

У зв'язку з цим пропонуємо розробити різні за структурою соціальні пакети для таких категорій працівників: керівники вищого рівня; керівники середнього рівня; керівники нижчого рівня; професіонали і фахівці; технічні службовці і робітники.



Рис. 3.1. Пропоновані нами етапи проектування соціального пакета у ПАТ «Черкасиобленерго»

Джерело: побудовано автором

Як ми вже зазначали, під час проєктування соціального пакета потрібно враховувати потреби та інтереси працівників, які можуть відрізнятися. Причому на пріоритетність потреб можуть впливати різні фактори: вік, гендер, сімейний статус, рівень освіти тощо. Так, те що може зацікавити молодих співробітників на початку трудової кар'єри може бути нецікавим для працівників з досвідом роботи чи для представників старших вікових груп.

Серед недоліків у проєктуванні соціального пакета у ПАТ «Черкасиобленерго» нами виокремлено відсутність внутрішнього документа, котрий регламентував би розроблення та надання співробітникам соціальних виплат і благ. Виходячи з цього, рекомендуємо підготувати та затвердити Положення з проєктування соціального пакета персоналу ПАТ «Черкасиобленерго», структуру якого наведено на рис. 3.2.

Структура
Положення з
проєктування
соціального
пакета
персоналу ПАТ
«Черкасиоблене
рго»

Загальні положення

Цілі проєктування соціального пакета

Порядок планування витрат на соціальні пакети

Порядок формування наборів соціальних виплат і благ для різних категорій персоналу

Порядок вибору працівниками соціальних виплат і благ із запропонованого переліку

Адміністрування надання працівникам соціальних пакетів

Моніторинг задоволеності працівників соціальними пакетами

Порядок внесення змін до Положення

Рис. 3.2. Рекомендована нами структура Положення з проєктування соціального пакета персоналу ПАТ «Черкасиобленерго»

Джерело: побудоване автором

Важливо, щоб Положення з проєктування соціального пакета персоналу ПАТ «Черкасиобленерго» було обговорене на зборах трудового колективу, погоджене із представниками найманих працівників. Положення

може бути затверджене як окремий документ або ж як розділ чи додаток до Колективного договору Товариства. Рекомендуємо переглядати Положення щороку.

Дієвим засобом поліпшення компенсаційної політики може бути запровадження нематеріальних винагород, з-поміж яких нами запропоновано організувати та проводити корпоративні змагання та вітати працівників компанії з днем народження (див. табл. 3.1).

Важливим принципом проєктування набору соціальних виплат і благ у ПАТ «Черкасиобленерго», як вже неодноразово зазначалося, має бути врахування потреб та інтересів співробітників. У зв'язку з цим нами

запропоновано запровадити гнучкий підхід до розроблення соціального пакета, відповідно до якого працівники зможуть обирати ті соціальні виплати й блага, в яких вони найбільшою мірою зацікавлені.

Виходячи з цього, у ПАТ «Черкасиобленерго» пропонуємо соціальний пакет проєктувати за двома підходами: відповідно до ієрархічної структури компанії й за принципом «кафетерію». Приклад такого підходу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо проєктування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури компанії і принципу «кафетерію»

Категорія працівників	Соціальні блага		
	Набір 1	Набір 2	Набір 3
Керівники вищого рівня	Надання кредитів і позик на пільгових умовах	Оплата навчання	Оплата путівок на оздоровлення
	Медичне страхування членів сім'ї	Оплата спортивних занять	Страхування особистого автомобіля

	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
	Службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто		
	Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору		
Керівники середнього рівня	Надання кредитів і позик на пільгових умовах	Оплата спортивних занять	Оплата путівок на оздоровлення
	Оплата харчування	Оплата навчання	Страхування особистого автомобіля
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
	Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору		
Керівники нижчого рівня	Оплата проїзду	Оплата спортивних занять	Часткова оплата путівок на оздоровлення
	Оплата харчування	Оплата навчання	Страхування особистого автомобіля
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
Професіонали та фахівці	Оплата проїзду	Оплата спортивних занять	Оплата харчування
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
Технічні службовці та робітники	Оплата проїзду	Оплата мобільного зв'язку	Оплата харчування
	Медичне страхування		

Джерело: складено автором

Отже, запровадження розроблених нами пропозицій з удосконалення проектування соціального пакета у ПАТ «Черкасиобленерго» сприятиме:

- просуванню бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці;
- посиленню лояльності працівників та їх закріпленню у Товаристві;

- підвищенню працездатності працівників;
- підвищенню мотивації співробітників й заохоченню їх до покращення результатів діяльності.

Вивчення джерел з зазначеної теми, дозволило утвердитися в необхідності удосконалення благополуччя працівників ПАТ «Черкасиобленерго».

В рамках випускної кваліфікаційної роботи ми пропонуємо алгоритм розробки та впровадження well-being програми 3.0 рівня. Так як було встановлено, що на підприємстві програми благополуччя є фрагментарними, стосуються переважно напрямку фізичного здоров'я, вважаємо практику well-being програми 3.0 рівня найбільш ефективною, так як вона об'єднує всі рівні благополуччя персоналу (фізичний, фінансовий та психо-емоційний).

Для ефективної реалізації цієї програми важливо врахувати ряд факторів:

усвідомлення керівниками необхідності впровадження well-being технологій. Без бажання залученості до цього процес керівника, без спрямованих зусиль у бік створення єдиної команди, побудувати ефективну систему неможливо;

застосування перманентного підходу до розробки та реалізації заходів у рамках well-being програми. Проведення разових акцій не принесуть бажаний успіх і не можуть вважатися well-being програми 3.0 рівня;

– чітке формулювання мети та завдань у рамках загальної стратегії розвитку підрозділу;

– побудова персонального профілю співробітника для побудови траєкторії благополуччя життя та кар'єри;

– наявність зворотного зв'язку, виявлення інсайтів, що розкривають бажання співробітників та можливості роботодавця.

Таким чином, тільки комплексний підхід дозволить досягти довгостроковий результат від інвестицій у розвиток фізичного та психологічного благополуччя працівників. Враховуючи проведене в рамках

дослідження опитування, у well-being програму слід запровадити такі заходи, які сприятимуть зміцненню факторів, що характеризують благополуччя співробітників.

На рис.3.3 представлена рекомендована well-being стратегія в системі управління персоналом ПАТ «Черкасиобленерго».

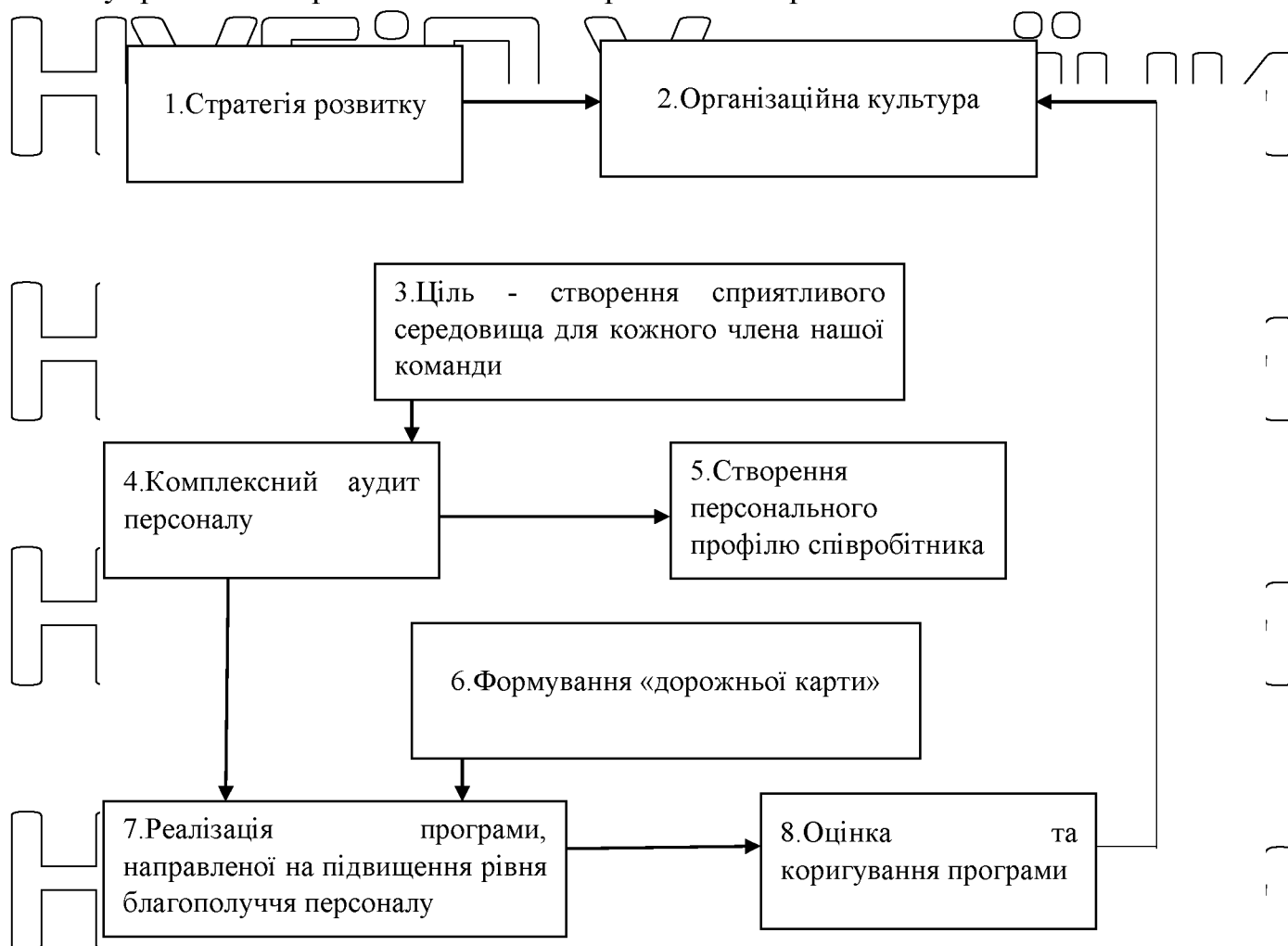


Рис.3.3. Well-being стратегія в системі управління персоналом ПАТ

«Черкасиобленерго» Джерело: розроблено автором

Представимо характеристику основних елементів програми. Дана програма розрахована на поетапну реалізацію заходів, мінімальний термін програми – 3 місяці, максимальний – 1 рік.

Крок 1. Стратегія розвитку ПАТ «Черкасиобленерго»

Крок 2. Організаційна культура ПАТ «Черкасиобленерго»

Крок 3. Ціль – створення сприятливого середовища для кожного члена команди.

Крок 4. Комплексний аудит персоналу.

Крок 5. Створення персонального профілю співробітника.

Крок 6. Формування «дорожньої карти».

Крок 7. Реалізація програми спрямованої на підвищення рівня благополуччя персоналу.

Крок 8. Оцінка та коригування програми. Зворотній зв'язок.

Комплексний аудит персоналу включає аналіз даних листів непрацездатності, їх тривалості, причини частих захворювань, оцінку соціальної інфраструктури, вивчення інтересу до заходів, спрямованих на покращення фізичної та психологічної складової тощо.

На основі проведеного комплексного аудиту складається персональний профіль працівників. Кожне управління та відділ надають дані на співробітників, що дозволяють скоригувати програму.

У рамках наступного етапу формується «дорожня мапа». Даний документ містить всі фактори ризику, виявлені в ході аудиту, ключові показники результативності реалізації заходів, розроблені схеми мотиваційного механізму, терміни реалізації заходів.

У рамках реалізації програми складається план заходів, що включає well-being технології. На цьому етапі можна рекомендувати виділити лідерів з числа персоналу, які мають авторитет і здатних спонукати колег до активної участі у заходах. Не малозначущим етапом вважається перевірка результатів та внесення коригування.

Для цих цілей необхідний ряд оціночних показників, за допомогою яких можна оцінити результат. І логічно завершальним елементом слід вважати забезпечення зворотний зв'язок з персоналом щодо залучення до заходів.

Тут слід зазначити, що, незважаючи на витратний механізм, пов'язаний з розробкою програми, ПАТ «Черкасиобленерго» може

розраховувати на ефективність у довгостроковій перспективі, оскільки було вже зазначено вище, благополучний у всіх сферах співробітник досягає найкращих показників у роботі.

В результаті досліджень можна сформулювати так звану "well-being піраміду", яка включає в себе економічні та соціальні результати застосування well-being програм на підприємстві ПАТ «Черкасиобленерго», що виражені у вигляді позитивних змін.

Далі запропонуємо список well-being - практик, які підприємство може отримати у вигляді конкретних управлінських рішень, та фактори, що впливають на благополуччя співробітників та якість управління людським капіталом, які будуть бути ресурсом економічного зростання підприємства (рисуюнок 3. 3).



Рис.3.4.Економічні та соціальні результати застосування well-being програм

Джерело: складено автором

У таблиці 3.3 запропоновано програму заходів на період з квітня 2023 по квітень 2024 року.

Таблиця 3.3

Програма заходів в рамках well-being стратегії

Захід	Зміст	Залучені співробітники
Створення корпоративної футбольної команди	Покращення фізичної форми	Чоловіча частина колективу
Вакцинація, медичний огляд	Профілактика здоров'я	Всі співробітники
Командний челендж із здорового харчування	Залучення увагу до формування здорових звичок	Всі співробітники
Заклучення корпоративного договору на відвідування басейну	Покращення фізичної форми	Всі співробітники
Тренінг з управління емоціями	Профілактика психічного здоров'я	Всі співробітники
Створення благополучного морально-психологічного клімату в колективі	Виключення конфліктних ситуацій	Всі співробітники
Тестування на визначення емоційного вигорання	Попередження емоційного вигорання	Всі співробітники
Зустрічі з банківськими співробітниками	Можливість отримати нові знання про банківські продукти	Всі співробітники
Тренінг «Як планувати сімейний бюджет»	Можливість придбати нові знання	Всі співробітники

Джерело: складено автором

Для реалізації well-being програм на підприємстві мають використовувати багатоетапний процес, починаючи з виявлення та навчання лояльних своїй справі фахівців із розвитку благополуччя співробітників.

Початкові заходи включали розробку ресурсів та програм, набір та орієнтацію ідейних натхненників благополуччя концепції.

Ці фахівці забезпечували постійне всебічне спілкування, приділяючи особливу увагу утриманню, визнанню та оцінці лідерів благополуччя та популяризації заходів для розширення та підтримки програми.

Вони проводять семінари для нинішніх та нових співробітників, які прагнуть відповісти концепції благополуччя, щоб підключитися до наявних ресурсів, запропонувати творчі та здійсненні методи реалізації ідей та надати

можливість участі у різноманітних заходах. Успішними інноваційними інструментами, які пропонуються за допомогою програми well-being формування управління людським капіталом, можна назвати спеціальні цифрові well-being – платформи.

За допомогою готових цифрових рішень у вигляді well-being – платформ для запуску степ-челенджу підприємство отримує ефективний спосіб трансформації робочої атмосфери, зміцнення командного духу через дружні змагання, застосування ігрових форматів для збільшення фізичної активності працівників.

Важливим моментом у даному управлінському процесі є роль лідера-менеджера, яка полягає в тому, щоб залучити своїх колег до активної діяльності, яка сприятиме їхньому благополуччю. Лідер-менеджер розповсюджує інформацію про можливості покращення здоров'я співробітників, працюючих на підприємстві, за допомогою друкованих, електронних та особистих повідомлень.

Лідер організовує програми заохочення, які включають формування у співробітників додаткових сфер благополуччя, таких як фізична активність, волонтерство, командоутворення, соціальна взаємодія, керування стресом.

Щоб співробітники, які беруть участь у програмах благополуччя, могли виділити час для well-being програм, на рівні менеджменту та організаційного керівництва потрібно закріпити роль кожного, особливо на початковому етапі створення програми.

Наприклад, стимулювання того, щоб співробітники виділяли від 1 до 5 годин на місяць на виконання заходів, які покращують їх фізичне та психічне здоров'я заходів, можливо передбачити за допомогою доплати у вигляді бонусів або цільових премій.

Це стимулювання закріплюється з допомогою угоди з керівником.

Результати дослідження підтверджують ідею про те, що застосування well-being програм, заснованої на понятті благополуччя, позитивно впливає на

управління людським капіталом, збільшує фізичні та пенсійні ресурси працівників для виконання своїх посадових обов'язків на підприємстві

3.2. Обґрунтування запропонованих заходів покращення умов праці

Для обґрунтування економічної доцільності запровадження пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета у ПАТ «Черкасиобленерго» потрібно порівняти додаткові витрати із очікуваними зисками. Наведемо приблизні розрахунки витрат на соціальні пакети різних

категорії працівників.

Витрати на соціальний пакет керівника вищого рівня на рік включатимуть: витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн; оплата мобільного зв'язку – 2000 грн; витрати на службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто – 50 000 грн; витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 50 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника вищого рівня дорівнюватимуть 114 000 грн.

Витрати на соціальний пакет керівника середнього рівня на рік міститимуть: витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн; оплата мобільного зв'язку – 2000 грн; витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 50 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника середнього рівня дорівнюватимуть 64 000 грн.

Витрати на соціальний пакет керівника нижчого рівня на рік охоплюватимуть: витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн; оплата мобільного зв'язку – 2000 грн; витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 40 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника нижчого рівня дорівнюватимуть 54 000 грн.

Витрати на соціальний пакет професіонала й фахівця на рік включатимуть: витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн; оплата мобільного зв'язку – 2000 грн; витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 20 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет професіонала й фахівця дорівнюватимуть 34 000 грн.

Витрати на соціальний пакет технічного службовця й робітника на рік міститимуть: витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн; витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 20 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет технічного службовця й робітника дорівнюватимуть 32 000 грн.

Розрахунок загальних витрат на соціальні пакети на рік наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4
Розрахунок загальних витрат на соціальні пакети для ПАТ
«Черкасиобленерго»

Категорія працівників	Витрати на 1 соціальний пакет, грн	Чисельність, осіб	Загальні витрати, грн
Керівники вищого рівня	114 000	5	570 000
Керівники середнього рівня	64 000	7	448 000
Керівники нижчого рівня	54 000	10	540 000
Професіонали та фахівці	34 000	131	4 454 000
Технічні службовці та робітники	32 000	133	4 256 000
Усього, грн	-	286	10 268 000

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на соціальні пакети співробітників дорівнюватимуть 10 268 тис. грн.

Якщо врахувати витрати на вихідну допомогу керівникам вищого та середнього рівня в разі припинення трудової угоди (у розрахунку 1 звільнений керівник на рік, розмір витрат 100 тис. грн), а також витрати на організацію та проведення корпоративних змагань та привітання працівників компанії з днем народження (див. табл. 3.1), то загальна сума витрат становитиме 11 742 тис. грн. Різниця між витратами на соціальні пакети дорівнює $11\,742 - 11\,100 = 642$ тис. грн. Тобто витрати на соціальні пакети

зростуть на 5,8%

Отже, запровадження сформованих пропозицій щодо удосконалення проектування соціального пакета у ПАТ «Черкасиобленерго» не потребуватиме суттєвих додаткових витрат. За рахунок запровадження гнучкого підходу до формування соціального пакета можна не тільки врахувати індивідуальні потреби та інтереси працівників, а й оптимізувати витрати на соціальні пакети.

Для обчислення очікуваних зисків від удосконалення формування соціального пакета у ПАТ «Черкасиобленерго» порахуємо: додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці внаслідок посилення лояльності та мотивації працівників; зиски від скорочення чисельності персоналу.

Якщо припустити, що внаслідок сформованих пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета підвищиться мотивація працівників і за рахунок цього зросте продуктивність праці принаймні на 3%, то товариство зможе одержати додатковий дохід у розмірі

$$2514295 \cdot 0,03 = 75428,85 \text{ тис. грн.}$$

Крім того сформовані пропозиції з удосконалення формування соціального пакета принесуть ПАТ «Черкасиобленерго» соціальний ефект:

- посилення мотивації співробітників;
- підвищення задоволеності співробітників роботою в компанії;

формування позитивного бренду роботодавця й просування його на ринку праці; позиціонування Товариства як соціально відповідального роботодавця.

Оскільки персонал вимагає керуючого впливу, так як саме управлінський персонал впроваджує well-being програму, в першу чергу, як заходи пропонується запровадити навчальну кампанію для керівників структурних підрозділів, відділів ПАТ «Черкасиобленерго». Перш ніж позиціонувати базові та набуті цінності своїм підлеглим, керівник повинен сам розуміти їхню значимість для розвитку благополуччя співробітників.

Програма навчання керівного складу підприємства включає себе вивчення нових механізмів, що забезпечують ефективне використання well-being технологій у розвитку благополуччя.

У рамках цієї кампанії планується організація відвідування спеціальних семінарів, тренінгів, вебінарів у галузі розвитку благополуччя та вивчення елементів well-being технології. Вартість пакету навчання на одного співробітника складає 5 тис.грн. Передбачається навчити керівників управлінь та відділів у кількості 15 осіб.

Таким чином, витрати на навчання становитимуть 75 тис. грн. За рахунок впровадження даного заходу передбачається розвинути уявлення керівного складу про значущість впровадження well-being технологій у організаційну культуру ПАТ «Черкасиобленерго».

У зв'язку з тим, що дані технології вже успішно впроваджуються в таких компаніях як АТ «Ощадбанк», ПРАТ «Рошен» та ін. Інформаційні дані свідчать про те, що за рахунок покращення компетентностей керівного складу підприємства, приріст продуктивності праці структурних підрозділів становить у середньому 5,5%.

З допомогою застосування даної програми навчання керівного складу можна збільшити продуктивність праці, у зв'язку з тим, що за рахунок розуміння та усвідомлення необхідності розробки well-being програми для

розвитку організаційної культури, керівники підрозділів плануватимуть заходи для підвищення благополуччя персоналу, та вибудовувати ту систему цінностей, що принесе суттєвий результат.

В рамках розробки well-being програми також пропонується захід із проведення тренінгу з управління емоціями. Даний тренінг проводитиме клінічний психолог, вартість послуг якого становлять 20 тис. грн. Передбачається навчити всіх співробітників підприємства внаслідок поділу їх на 10 груп.

На думку експертів, в результаті цього тренінгу зростає згуртованість членів колективу, підвищується сприятливий моральний психологічний клімат у колективі, співробітник не витрачає робочого часу на участь у конфліктах та їх наслідках, що в кінцевому підсумку призводить до зростання продуктивності праці загалом на 2-3%. З допомогою застосування тренінгу можна розраховувати на приріст продуктивності праці 2,5%. Проведемо розрахунок значення основних показників доцільності інвестицій при підвищенні ефективності програм благополуччя персоналу, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 22%.

Так, умови ухвалення інвестиційного рішення на основі даного критерію зводяться до наступного: якщо $NPV > 0$, то проект варто прийняти; якщо $NPV < 0$, то проект приймати не слід; якщо $NPV = 0$, то прийняття проекту не принесе ні прибутку, ні збитку.

$$K_1 = 1 / (1 + 0,22) = 0,81967$$

$$K_2 = 1 / (1 + 0,22)^2 = 0,67186$$

$$K_3 = 1 / (1 + 0,22)^3 = 0,55071$$

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності проекту

Показники	Періоди		
	2023	2024	2025
Дисконтований позитивний грошовий потік	464,75	418,57	434,51
Дисконтований негативний грошовий потік	225,41	184,76	151,45
Чистий дисконтований грошовий потік	239,34	233,81	283,06

Джерело: складено автором на основі

Розрахуємо суму чистого наведеного доходу за реальним

інвестиційним проектом: $NPV = CF - IC$ (3.1)

де NPV -сума чистого наведеного доходу за реальним інвестиційним проектом; CF - сума чистого грошового потоку (наведена до справжньої вартості) за весь період експлуатації інвестиційного проекту (до початку нових інвестицій у його реконструкцію або модернізацію); IC - сума інвестованого капіталу в реалізацію реального проекту (при рівномірному вкладенні приведена до справжньої вартості)

Чистий наведений дохід (ефект) (NPV) = $283,06 - 225,41 = 57,7$ тис.грн.

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$PI = NPV/IC \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості інвестицій (PI) = $57,7/225,41 = 0,256$

Період окупності інвестицій (PP) є показником, що характеризує термін, протягом якого вкладений капітал принесе дохід.

Період окупності (PP) = $225,41/(57,7/3) = 11,7$ місяців.

Внутрішня норма доходності визначає дуже допустиму ставку дисконту, коли він можна інвестувати без втрат для власника коштів.

$IRR = r$, при якому $NPV = f(r) = 0$,

Зробимо розрахунок внутрішньої норми прибутку. Для цього необхідно вказати верхній бар'єр норми дисконту, який зазвичай знаходиться на рівні

22%. Припустимо, що верхня межа становить 30%. Проведемо дисконтування чистого грошового потоку за межами облікової ставки

Таблиця 3.6

Дисконтування грошового потоку шляхом послідовного наближення

Показники	Періоди		
	2023	2024	2025
Дисконтований позитивний грошовий потік	436,15	368,64	359,13
Дисконтований позитивний грошовий потік	211,54	162,72	125,17
Чистий дисконтований грошовий потік	224,62	205,92	233,96

Джерело: складено автором на основі

$$IRR = 22 + (30 - 22) * 283,06 / (283,06 - 233,96) = 46,56 \%$$

Таким чином, можна сказати, що в результаті економічного обґрунтування проєкту удосконалення програм well-being, встановлено доцільність проєкту.

Таким чином, запропоновані заходи, спрямовані на впровадження well-being програми у розвиток благополуччя персоналу, продемонстрували свою ефективність. Універсальність запропонованої well-being програми дозволяє зробити висновок про її застосування будь-яким промисловим підприємством.

Слід також відзначити і соціальну значущість розробки well-being програми, яка в силу своєї специфіки спрямована насамперед на підвищення благополуччя співробітників та виражається в наступному:

- зростання задоволеності співробітників;
- зниження рівня емоційного вигорання;
- підвищення лояльності до HR-бренду ПАТ «Черкасиобленерго»;
- відчуття залученості до управління підприємством;
- підвищення соціальної відповідальності на ринку праці.

Таким чином, можна припустити, що мету даного дослідження досягнуто і завдання вирішено.

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження було встановлено, що програми покращення умов праці на АТ «Черкасиобленерго» не мають бажаного ефекту та потребують удосконалення. В рамках розробки стратегії покращення умов праці запропоновано удосконалити соціальний пакет робітників та впровадити нову програму благополуччя персоналу.

В рамках даних заходів запропоновано розширити соціальний пакет в залежності від рівня персоналу додатковими стимулами для продуктивної праці, тобто підвищити матеріальне заохочення, що в свою чергу є однією з умов продуктивної праці, а в рамках нової програми благополуччя розробити ряд заходів для покращення здоров'я персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі, так як на даний час ментальне здоров'я працівників є першочерговим.

Запровадження розроблених пропозицій сприятиме: просуванню бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці; посиленню лояльності працівників та їх закріпленню у Товаристві; підвищенню працездатності працівників; підвищенню мотивації співробітників й заохоченню їх до покращення результатів діяльності.

Для обчислення очікуваних зисків від удосконалення формування соціального пакета та програми благополуччя як інструменту покращення умов праці у АТ «Черкасиобленерго» нами пораховано додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці внаслідок посилення лояльності та мотивації працівників й зиски від скорочення плинності персоналу

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні засади умов праці персоналу, можна сказати наступне: Умови праці – система збереження життя та здоров'я працівників в процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці знаходять своє відображення у всій сукупності виробничого середовища, що здійснює безпосередній вплив на здоров'я та працездатність людини, задоволеність зробленою роботою і, як наслідок, результативність підсумкових показників підприємства. Умови праці, передбачені трудовим договором (контрактом), мають відповідати вимогам охорони праці.

Грамотно організовані умови праці для підприємства забезпечують не тільки безпеку та збереження здоров'я, а й підвищують працездатність людини у процесі праці для підприємства.

Відповідно до результатів проведеного нами дослідження можемо зробити висновок, що для підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу необхідно враховувати наступні фактори.

– Рівень заробітної плати досить вагомий, проте для посилення і підтримки рівня мотивації й ефективності роботи працівників є сенс започатковувати бонусну чи преміальну грошову частину.

– Комфортні умови праці, а саме зручне місце розташування компанії (близькість до центру/ зупинок/ метро) і великий, світлий, добре обладнаний офіс дійсно займають вагоме місце.

– Також працівники надають вагоме значення можливостям професійного зростання та просуванню по кар'єрних сходах.

– Змога обирати графік роботи є вагомим мотиваційним чинником для багатьох (але не всіх, все ж таки комусь потрібні чіткі часові межі)

працівників, що своєю чергою такий графік гарантує комфорт і допомагає індивідуальному підходу до оптимізації працездатності співробітника.

– Варто мотивувати працівників можливістю отримання професійного росту через проходження ними безкоштовного професійного навчання.

Кожен співробітник має знати, що за виконання якісної роботи, за ініціативу та нові ідеї, за творчий підхід до рішення завдань, він отримає відповідну винагороду у вигляді премії, знижок, безплатних квитків на участь у конференціях, новітнього обладнання, а також визнання з боку керівника та інших учасників.

Отже, нехтування мотиваційним фактором у певній сфері призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції в кожній конкретній організації чи компанії.

Акціонерне товариство «Черкасиобленерго» здійснює енергозабезпечення споживачів однієї з найбільших областей в Україні –

Черкаської. В результаті дослідження встановлено наступне:

- середньооблікова чисельність штатних працівників у 2022 році зменшилась на 5,79 % та складає 3400 осіб

- проведення атестації регламентується рядом офіційних документів та відповідним методичним забезпеченням. Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення;

- щодо матеріальної мотивації працівників електроенергетичної галузі: необхідно зауважити, що рівень оплати праці сьогодні не відповідає вимогам до нього (виконання відновлювальної та стимулюючої функції), що викликає збільшення соціальної напруженості і вплив кваліфікованих кадрів;

- з метою формування лояльності співробітників та зміцнення корпоративного духу в колективі АТ «Черкасиобленерго» використовується наступні складові нематеріального стимулювання: присвоєння звання «Кращий ...», адресні запрошення на корпоративні заходи, публічна подяка, пам'ятний подарунок працівнику від імені керівництва; занесення запису про

досягнення співробітника в його особисту справу; почесні грамоти та дипломи, конкурси, турніри, спартакіади, привітання з Днем народження, встановлення гнучкого графіку роботи;

- чистий фінансовий результат: прибуток збільшився на 79121 тис.грн.

або майже у 2 рази на протязі 2021 року та зменшився на 37915 тис.грн. або на 32,6% у 2022 році.

Аналіз показав, що з метою забезпечення умов праці у відповідності до нормативно правових актів, підвищення рівня охорони праці, запобігання випадків виробничого травматизму і професійних захворювань, дотримання

умов Колективного договору на підприємстві персоналу своєчасно і безкоштовно забезпечується спеціальним одягом, необхідним спорядженням. Крім того, працівники проходять інструктаж з охорони праці.

Важливе місце в забезпеченні умов належить соціальному забезпеченні персоналу та матеріальному стимулюванню.

Встановлено, що соціальна сфера підприємства є важливим складником забезпечення сталої роботи АТ «Черкасиобленерго».

Підприємство забезпечує доступність соціального потенціалу та відповідний рівень соціального захисту кожного працівника в прямій залежності від персонального трудового вкладу, послідовно та зважено здійснює заходи щодо підвищення рівня та адресності наданих соціальних гарантій, поетапного заміщення соціальних гарантій підвищенням заробітної плати, розвитком індивідуальних і корпоративних систем страхування соціальних ризик.

у Товаристві бракує зрозумілої та прозорої політики щодо надання працівникам соціального пакета. Співробітники, котрі перебувають на однакових посадах, але реалізують різні види діяльності, одержують різні набори соціальних виплат і благ, що призводить до сприйняття ними політики як несправедливої.

З проведеного дослідження зроблено висновок, що наявна у АТ «Черкасиобленерго» практика формування соціального пакета не є

ефективною, у зв'язку з чим він не має позитивного впливу на мотивацію та лояльність працівників, їхній добробут й результативність діяльності. Виходячи з цього, на основі одержаних результатів анкетування Товариство повинне внести зміни в наявну процедуру формування соціального пакета.

Здійснивши оцінку ефективності діючих програм з покращення умов праці на досліджуваному підприємстві встановлено, що підприємство має діючі програми, в рамках яких проводиться підвищення кваліфікації, надання соціальної підтримки окремим категоріям громадян, проводяться корпоративні заходи для підтримки емоційного та психологічного здоров'я, медогляди для підтримки фізичного здоров'я. Проте, дані програми носять фрагментарний характер, про що свідчать відповіді респондентів та низькі значення індексів ефективності. Оцінивши стан впровадження програм покращення умов праці на підприємстві, прийшли до висновки щодо необхідності її удосконалення.

В результаті дослідження було запропоновано два напрями покращення умов праці на підприємстві: удосконалення соціального пакету та впровадження нової програми благополуччя персоналу.

Таким чином, за другим напрямом розроблено Well-being програму 3.0, яка направлена на поєднання фізичного, емоційного, фінансового та соціального благополуччя. В рамках цієї програми запропоновані заходи досягнення благополуччя співробітників за зазначеними напрямками, серед яких: створення футбольної команди, проведення вакцинації, регулярне проведення тестування на вигорання, проведення тренінгів з управління фінансами. Також було запропоновано проведення тренінгу для всіх членів трудового колективу з управління емоціями.

В умовах, коли працівник все частіше перебуває в умовах стресу, цей захід можна розцінювати, як особливо своєчасним, оскільки дозволяє уникнути багато конфліктних ситуацій між співробітниками.

Крім цього, слід, що розроблена well-being програма в рамках розвитку управління персоналом може по праву вважатися стратегічним імперативом

підприємства, а витрати на її проведення – довгостроковими інвестиціями у нематеріальні активи.

З метою обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів було обрано окремі заходи, визначено витрати та

встановлено додатковий грошовий потік від їх застосування, встановлено

окупність витрат на програму благополуччя та зміни соціального пакету, а також соціальний ефект, який виражається в підвищенні лояльності до HR-бренду, задоволеності співробітників, рівня соціальної відповідальності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амелічева, Л. П. "Проблеми забезпечення права на безпеку праці як основного складника гідної праці (2021): 49. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1529/>

2. Амелічева Л. Деякі проблеми правового регулювання соціального діалогу як компоненти гідної праці в світі концепції «зеленої» економіки. Соціально-економічні та правові підстави вдосконалення трудового законодавства на сучасному етапі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 21 жовт. 2016 р. Хмельницький: Хмельниц. ун-т управління та права, 2016. С. 18-23

3. Амелічева, Л. П. "Гендерна ідентичність особи як об'єкт прав людини на особисте життя та на гідні умови праці." *Scientific notes of Lviv University of Business and Law* 31 (2021): 123-130. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/557>

4. Бочковський А.П., Н.Ю. Сапожнікова. Шляхи комплексної реалізації процесу управління ризиками в системах управління охороною праці підприємств. Вісник ЛДУБЖД. Львів, 2019. №20. С.41-52.

5. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 64-71. URL.: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71>

6. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 419-424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>

7. Вошула, Ксенія Олександрівна, Ольга Іванівна Марченко. Процесний підхід в управлінні системою мотивації персоналу підприємства." ББК 65.9 (2/8) (2022) URL: https://www.researchgate.net/profile/Liudmyla-Sliusareva/publication/365173875_Sodo_ocinki_efektivnosti_stalogo_rozvitku_ko

mpanij v-Ukraini/links/6367e9002f4bca7fd039c97f/Sodo-ocinki-efektivnosti-stalogo-rozvitku-kompanij-v-Ukraini.pdf?page=198

8. Давиденко, А. О. Правове регулювання охорони праці на підприємствах зі шкідливими умовами праці: порівняльно-правовий аспект : дис. ... д-ра філос.: 081, 08 / Андрій Олександрович Давиденко; МВС України, Марків. нац. ун-т внутр. справ. - Харків, 2020. - 216 с.

9. Єгіазарян А. С. Умови праці та фактори їх формування. Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 95-97. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10468>

10. Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII https://zakononline.com.ua/documents/show/151241_709686

11. Зінченко О. М., Поплавська О. М. Корпоративні комунікації як спосіб мотивації персоналу. Регіональна економіка та управління, 3 (21) жовтень. 2018. С. 53-58 [http://siec.zp.ua/images/journal/2018/3\(21\)2018.pdf](http://siec.zp.ua/images/journal/2018/3(21)2018.pdf)

12. Злобін, К., Літвін, Н., Бурлакова, І. (2023). Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1169), 162-170. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170>

13. Іваненко В. С. Деякі методи оцінки професійних ризиків/ Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти: матеріали Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції, Біла Церква, 26 жовтня 2022 р. Біла Церква: БІНТО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. С. 55-59. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>

14. Іваненко В. С., Курепін В. М. Управління професійними ризиками на вітчизняних підприємствах // Проблеми та перспективи розвитку охорони праці: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів, м. Львів, 12 травня 2022 р.

Львів: ЛДУ БЖД, 2022. С. 97-99. URL:

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11713>.

15. Ільків, Н. В., and О. В. Ільницький. "Імплементация практики Європейського суду з прав людини в національному механізмі захисту права на безпечні умови праці." *Аналітично-порівняльне правознавство* 3 (2021): 73-78. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2021.03.13>

16. Клецова, Наталія Володимирівна, et al. "Наукове дослідження права на працю: порівняння міжнародного досвіду та актуальна практика ЄСПЛ." (2021). URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/6/34.pdf>

17. Кодекс законів про працю України. (Закон України) № 322-VIII. (1971) Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n37>. 322-71.

18. Колот А.М., Герасименко О.О., Маршавін Ю.М. Атомізація життєвого простору та дифузія трудової діяльності в умовах коронакризи: прояв, наслідки, вектори подолання. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2021. №11(2). С. 10-25. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/sltp.11\(2\).2021.0](http://dx.doi.org/10.21511/sltp.11(2).2021.0)

19. Кондратюк, В. В., and О. В. Березюк. *Особливості атестації робочих місць на промисловому підприємстві за умовами праці*. Diss.

Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля, 2022. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36068/nf_176_tezy_chipb_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

20. Крайнюк, Олена Володимирівна, Юрій Васильович Буц, and Олег Ігорович Богатов. "Диджиталізація охорони праці: проблеми, перспективи, можливості." *Modern science: innovations and prospects. Proceedings of the 13th International scientific and practical conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden*. 2022. URL: [https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/MODERN-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-](https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/MODERN-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-18-20.09.22.pdf#page=74)

[PROSPECTS-18-20.09.22.pdf#page=74](https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/MODERN-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-18-20.09.22.pdf#page=74)

21. Крайнюк О. В., Буц Ю. В., Богатов О. І. Охорона праці в умовах глобалізації і цифровізації економіки // The 11 th International scientific and

practical conference «International scientific innovations in human life» (May 11-13, 2022) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom, 2022, p. 221-224.

22. Курепін В. М. Об'єкти енергетики під час війни в Україні: як забезпечити безпечні умови праці // Охорона праці: освіта і практика. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці : зб. наук. праць III Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів та фахівців-практиків та XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів. 11 травня 2023 р. Львів : ЛДУ БЖД, 2023.

С. 83-85. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14162>

23. Малько, О. "Впровадження ризикорієнтованого підходу у систему управління охороною праці на основі міжнародного стандарту 2021: URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13137/1/PES>

24. Мельник, Т. (2022). Соціальний захист персоналу підприємства як ключовий напрям соціальної інклюзії. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (August 12, 2022; Zurich, Switzerland), 59–63. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.18>

25. Ментальне здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень / С. Г. Рудакова та ін. Соціально – трудові відносини: теорія та практика, 2020. №2. С. 43-50. URL: [http://dx.doi.org/10.21514/sltp.10\(2\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21514/sltp.10(2).2020.05).

26. Пікульова О. Wellbeing – мода чи корпоративна необхідність? 2020. URL: <https://www.dataart.com.ua/news/wellbeing-moda-chi-korporativna-neobkhdnist-chastina-persha>

27. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». - 2018. – №15(1291). – С. 101- 104

28. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії. (Закон України). № 2017 ІІІ. (2000). Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>. 2017-00.

29. Рудницька О. П. Проблеми адаптації правового регулювання охорони праці до стандартів Європейського Союзу. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. 2017. Вип. 3. Том 1.

30. Рябоконт І.О. Якість трудового життя і нерівність: гендерний аспект. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2021. № 10(2). С. 21-

31. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37297/SLR/TP_20_02_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

31. Серета О. Г. Державно-правовий механізм захисту прав працівників в умовах інтеграції України до Європейського Союзу: дисертація ... д.ю.н. 12.00.05. Харків, 2019. 473 с.

32. Силкіна, Юлія Олегівна. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці персоналу в умовах війни." The 4 th International scientific and practical conference—Modern research in world science (July 10-12, 2022) SPC—Sci-conf. com. ua, Lviv, Ukraine. 2022. 1161 p.. 2022.

33. Тимошук, С. В., В. М. Фірман, and З. М. Яремко. Соціально-економічні аспекти охорони праці в сучасному мінливому світі праці." Львів: ЛДУ БЖД (2022): 42-43. URL:

https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/3_nauka/konferenz/conference_collection_of_materials_compressed.pdf#page=42/

34. Тимошук, С. В., В. М. Фірман, and З. М. Яремко. Соціально-економічні аспекти охорони праці в сучасному мінливому світі праці." Львів: ЛДУ БЖД (2022): 42-43. URL:

https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/3_nauka/konferenz/conference_collection_of_materials_compressed.pdf#page=42/

35. Яновська В. Компенсаційна політика підприємства та мотивація персоналу: проблеми та перспективи. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер.: Економіка і управління. - 2019. - Вип. 46 - С. 147-157.

36. Abdrakhmanov Nail. Analysis of the relationship between the sustainable environmental health and occupational safety: problems, prospects and opportunities. In: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing, 2022. 981, 032046.

37. Chen, F.F., Jing, Y., Hayes, A. et al. Two Concepts or Two Approaches? A Bifactor Analysis of Psychological and Subjective Well-Being. J Happiness Stud 14, 1033–1068 (2013). URL: <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9367-x> 14.

38. Judgment of the Court of 12 November 1996. – United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland v Council of the European Union. – Council Directive 93/104/EC concerning certain aspects of the organization of working time – Action for annulment. Case C-84/94. European Court reports. 1996. P. I-05755.

URL: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61994CJ0084:EN:HTML#DI>

39. Judgment of the Court of 5 December 2013. Case of Vilnes and others v. Norway. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng>

40. Kiuru I. M. How digital technologies are changing the field of labor protection. Getsiz.Ru/ electron. Techn. Magazine, 2019. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9>
Ponomarova, M., Krivosheya, E., Artemenko, A (2020). Motivative stimulation as a component of management in entrepreneurship. Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect. «Baltija Publishing», (2), 221-240. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9>

ДОДАТКИ

НУБІП України

Додаток А

Баланс АТ «Черкасиобленерго» за 2022 рік

Актив	Код радян	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11158	11728
первісна вартість	1001	29731	35043
накопичена амортизація	1002	18573	23315
Незавершені капітальні інвестиції	1003	0	0
Основні засоби	1010	600797	651631
первісна вартість	1011	1337467	1479194
знос	1012	736670	827563
Інвестиційна веруваність	1013	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1033	51	51
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1043	4833	3884
Гривні	1050	0	0
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих структурних резервах фонду	1063	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	616830	667294

НУБІП України

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	23359	26484
<i>Виробничі запаси</i>	1101	0	0
<i>Назаваришена виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готова продукція</i>	1103	0	0
<i>Товари</i>	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити переуступлення</i>	1111	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1135	97230	150251
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виплатою авансами	1130	64431	12539
з бюджетом	1135	33321	20142
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходу</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1141	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	115148	5909
Поточні фінансові інвестиції	1160	14506	128449
Гроші та їх еквіваленти	1165	12378	17420
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частинка переуступівки у структурних резервах:	1180	0	0
в тому числі в:	1181	0	0
<i>резерви довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерви збитків або резерви майжних витрат</i>	1182	0	0
<i>резерви незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших структурних резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	41350	26373
Усього за розділом II	1195	401925	397567
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1019764	1054861

НУБІП України

НУБІП України

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі виставлені	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: позгосподарськими зобов'язаннями:	1610	8000	0
товари, роботи, послуги	1615	9480	8541
розрахунками з бюджетом	1620	8243	14444
у тому числі з платежу на придбання	1621	2675	15
розрахунками зі страхування	1625	2921	3549
розрахунками з оплати праці	1630	10536	13107
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	182861	137097
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за статутною діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	19333	19873
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від параспінгової	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	38070	37583
Усього за розділом III	1695	275484	234204

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1019764	1054861

НУБІП України

НУБІП України

Звіт про фінансові результати АТ «Черкасиобленерго» за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 1 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рабка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2574295	2210211
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписанні, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резервів незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2367710)	(2028411)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	146585	181800
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	28967	32233
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від переїзної виманих біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вилучених від отримання	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(70182)	(64590)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(15330)	(14429)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2151	(0)	(0)
Витрати від переїзної виманих біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2152	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	90040	135014
прибуток			
збиток	2195	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(17476)	(26072)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	78441	116356
прибуток			
збиток	2355	(0)	(0)

НУБІП України