

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Аналіз системи управління кадрами підприємства»

Здобувачки групи М-02/2 Костян Каріни Едуардівни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Каріна КОСТЯН

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник асистент, к.е.н., Вікторія СУЛИМ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Здобувачки групи М-02/2, Костян Каріни Едуардівни

1. Тема роботи «Аналіз системи управління кадрами підприємства» затверджена наказом № 0544-VI від 16.05.2024 року
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 28.05.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.
4. Об'єкт дослідження: система управління кадрами ВП «Сумська дистанція електропостачання».
5. Предмет дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають у системі управління персоналом ВП «Сумська дистанція електропостачання».
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних рекомендацій, наукових публікацій, статистичних даних, опитувань, документації ВП «Сумська дистанція електропостачання».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти системи управління кадрами підприємства	10.05.2024 р.
II	Аналіз системи управління персоналом ВП «Сумська дистанція електропостачання»	15.05.2024 р.
III	Шляхи удосконалення системи управління кадрами ВП «Сумська дистанція електропостачання»	20.05.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні аспекти системи

управління кадрами підприємства, дослідити підходи до управління кадрами підприємства, проаналізувати методи оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз системи управління персоналом ВП «Сумська дистанція електропостачання», проаналізувати організаційну структуру ВП «Сумська дистанція електропостачання», провести якісний та кількісний аналіз персоналу ВП «Сумська дистанція електропостачання», оцінити ефективність системи управління персоналом ВП «Сумська дистанція електропостачання».

У розділі 3 студент повинен розробити заходи щодо удосконалення системи управління кадрами ВП «Сумська дистанція електропостачання», визначити шляхи удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 05 квітня 2024 року.

Керівник кваліфікаційної роботи асистент, к.е.н., Вікторія СУЛИМ _____

Завдання до виконання одержала Каріна КОСТЯН _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Аналіз системи управління кадрами підприємства» викладена на 65 сторінках, містить вступ, три розділи, список використаних джерел із 29 найменувань, 12 таблиць, 14 рисунків, 4 додатки.

Управління персоналом є однією з найбільш значущих сфер життєдіяльності сучасної організації, що здатна багаторазово підвищити ефективність її діяльності. Конкурентні переваги підприємств нині забезпечуються переважно компетенціями персоналу, тобто унікальними здібностями, знаннями, сталими поведінковими моделями, наявними на підприємстві. Саме тому вирішення питань щодо формування ефективної програми управління кадровим потенціалом підприємств є досить актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи щодо удосконалення системи управління кадрами у ВП «Сумська дистанція електропостачання», які можуть бути використані в процесі внутрішнього навчання персоналу не тільки цим підприємством, а й аналогічними підприємствами залізничної галузі.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам вдосконалити систему навчання та розвитку персоналу, адже це сприятиме розвитку професійних компетентностей, збільшить зацікавленість та активність співробітників у практичному використанні набутих знань, що призведе до підвищення ефективності праці.

Методи дослідження. Досягнути мети та завдань поставлених у кваліфікаційній роботі бакалавра вдалося завдяки системі правильно підібраних методів наукового пізнання. Так, в роботі застосовано такі методи: системний, методи аналізу та синтезу, діалектичний метод, порівняльно-правовий, що дозволило всебічно, комплексно обґрунтувати напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ВП

«Сумська дистанція електропостачання»).

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в тому, що окремі положення висвітлені в роботі, надані рекомендації можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, система управління кадрами, система мотивації, кадрова політика, плинність кадрів, навчання персоналу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Система управління персоналом: основні поняття і сутність.....	10
1.2. Основні підходи до управління кадрами підприємства.....	15
1.3. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВП «СУМСЬКА ДИСТАНЦІЯ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2 Характеристика системи управління персоналом в ВП «Сумська дистанція електропостачання»	31
2.3. Ефективність системи управління кадрами в ВП «Сумська дистанція електропостачання»	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ВП «СУМСЬКА ДИСТАНЦІЯ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ»	48
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства	48
3.2 Удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу як інструмент підвищення ефективності системи управління кадрами підприємства.....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сфері економіки, кожне підприємство, як правило, направлене на досягнення певного комерційного успіху, тобто це отримання стабільного доходу внаслідок своєї діяльності, який би перевищував сукупні виробничі витрати. Тому що в іншому разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу. По суті, управління являє собою цілеспрямований вплив, який потрібний для успішної спільної діяльності людей. Виникло воно та розвивалося як потреба у взаємоузгоджених діях працівників для отримання запланованого результату діяльності. Зміни в діяльності підприємств, що зумовлені впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, перетворили більшість з них на складні системи. Тому для управління такими системами необхідно застосування відповідних методів. Однак варто зауважити, що конкурентні переваги підприємств сьогодні забезпечуються переважно компетенціями, тобто унікальними здібностями, знаннями та стійкими поведінковими моделями, наявними на підприємстві.

Носіями компетенцій підприємства є його працівники, а ключових компетенцій – менеджери. Тому для підвищення конкурентоспроможності організації торгівлі на ринку, пошук нових конкурентних переваг полягає у сфері нарощування професійного потенціалу персоналу та формування ефективної кадрової політики. Разом з тим, підприємства також приділяють недостатньо уваги процесам формування й використання кадрового потенціалу. Відповідно вирішення питань щодо формування ефективної програми управління кадровим потенціалом підприємств є досить актуальним.

Визначальним фактором ефективності виробництва є насамперед якісні характеристики персоналу та рівень управління трудовими ресурсами. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації краще розпочинати з аналізу та оцінки ефективності менеджменту персоналу. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що управління персоналом є однією з найважливіших сфер життєдіяльності сучасної організації, що здатна значно

підвищити ефективність її ефективність.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні аспекти системи управління кадрами підприємства;
- дослідити підходи до управління кадрами підприємства;
- проаналізувати методи оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом ВП «Сумська дистанція електропостачання»;
- проаналізувати організаційну структуру ВП «Сумська дистанція електропостачання»;
- провести якісний та кількісний аналіз персоналу ВП «Сумська дистанція електропостачання»;
- оцінити ефективність системи управління персоналом ВП «Сумська дистанція електропостачання»;
- розробити заходи щодо удосконалення системи управління кадрами ВП «Сумська дистанція електропостачання»;
- визначити шляхи удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження: система управління кадрами ВП «Сумська дистанція електропостачання».

Предмет дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають у системі управління персоналом ВП «Сумська дистанція електропостачання».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи була застосована сукупність специфічних та загальних наукових методів. Під час процесу дослідження сучасних поглядів на систему управління персоналом організації були

застосовані: системний підхід, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої звітності ВП «Сумська дистанція електропостачання». Для обґрунтування удосконалення системи управління персоналом підприємства використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності підприємства, який дав змогу проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів управління підприємством; економіко-математичний метод, що дозволив оцінити ефективність реалізації заходів удосконалення системи управління персоналом. Результати представлено за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення.

Інформаційною базою дослідження є праці провідних зарубіжних та вітчизняних науковців, що присвячені питанням управління розвитком сучасного підприємства. Основними джерелами інформації є електронний ресурс сайту АТ «Укрзалізниця», Положення про дистанцію та додатки до нього, Штатний розпис. Вихідні дані: звітність з організації та нормування праці за формами 1-ПВ, Звіт про показники руху робочої сили, укомплектованість кадрів та рівень трудової дисципліни 1-к (УТО-8) та інша внутрішня звітність.

Результати проведеного дослідження дозволять іншим підрозділам ефективно створювати систему управління персоналом завдяки використанню креативних методів у роботі з персоналом та об'єднання їх в єдину команду. У майбутньому це допоможе підприємству успішно досягти своїх цілей.

За результатами дослідження опубліковано тези:

Костян К. Е., Сулим В. В. Аналіз кадрового забезпечення підприємства. Сучасний менеджмент і економічний розвиток: матеріали Всеукраїнської конференції. Суми, 2024 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління персоналом: основні поняття і сутність

Більшість керівників вітчизняних компаній концентрують свою увагу зазвичай на керуванні фінансами, виробництвом, маркетингом, у той час як управління такою важливою складовою, як персонал, продовжує залишатися найбільш слабкою ланкою в загальній системі управління організації (Бортник, 2014).

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямків управління сучасної організації. Люди – це основний ресурс організації. Вони можуть створювати нові продукти, використовувати фінансові ресурси, здатні здійснювати контроль якості продукту, що випускається, або послуги, що надається. Дуже важливо відзначити той момент, що люди здатні до постійного саморозвитку та вдосконалення. Їх можливості практично безмежні, в той час як інші ресурси організації обмежені.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва компанії, спрямована на формування колективу та досягнення ним задач і цілей організації. У сучасному виробництві існує очевидна пряма залежність між піклуванням про співробітників та підвищенням рівня продуктивності їх праці, а також ефективності всього підприємства (Бортник, 2014). Без належного управління персоналом неможливе нормальне функціонування підприємств, організацій, компаній, установ, будь-яких видів комерції, та будь-яких форм зайнятості.

Цілями управління персоналом організації є:

- підвищення конкурентоспроможності організації;
- збільшення ефективності виробництва, зростання прибутку;
- забезпечення високої ефективності функціонування колективу.

Для успішного виконання вище вказаних цілей необхідно вирішувати

наступні задачі:

- забезпечення потреби організації в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективно використання потенціалу працівника та виробничого колективу в цілому.

В сучасних умовах ринкової діяльності важливе значення всіх процесів, з яких складається виробництво. Однією з найбільш значущих областей управління, якій часто не вистачає достатньо уваги, є робота з персоналом. При належному та грамотному управлінні кадрами, організація може досягти високого рівня свого розвитку. Саме тому керівництва компаній часто проводять серйозну роботу з пошуку оптимальних шляхів у цьому напрямку (Бучинська, 2014).

Управління персоналом є широко поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем; воно є дуже складним, багатограним, багатоаспектним феноменом. При розгляді сутності поняття «система управління персоналом» до цього часу не сформувалося єдиної думки про поняття і компоненти, які її формують. У наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених представлено безліч визначень даного поняття, в таблиці 1.1 розглянемо деякі з них.

Основним завданням управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку слід активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей підприємств. Синтез досвіду зарубіжних та вітчизняних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства.

Грамотне та ефективно застосування людських ресурсів є можливим завдяки виявленню позитивної і негативної мотивації співробітників і груп, а

також завдяки підкріпленню позитивних мотивів і відмови від мотивації шляхом покарання з подальшим аналізом ефективності управлінського механізму (Бучинська, 2014).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «управління персоналом» вітчизняними і зарубіжними вченими

Автор	Визначення
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, першочерговими завданнями та функціями якої є прогнозування, планування, облік персоналу, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, маркетинг персоналу, його розвиток, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, розвиток соціальної інфраструктури, а також надання юридичних послуг.
Ситник Н.І.	Управління персоналом - це укомплектованість організації необхідною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції.
Губик Ю.Ю.	Управління персоналом –це сукупність цілей, завдань, і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, і відповідного механізму управління, що спрямовані на збільшення продуктивності праці та якості роботи
Пелих А.С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, які спрямовані на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) щодо їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, задля раціонального досягнення поставлених перед підприємством цілей.
Линенко А. В.	Управління персоналом – це комплексна система заходів, що спрямовані на підвищення мотивації, стимулювання персоналу, професійно-кваліфікаційного рівня та з метою повного використання його можливостей для здійснення управління розвитком підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі (Виноградський, 2009; Ситник, 2009; Губик, 2018; Пелих, 2010; Линенко, 2008).

Головний принцип управління персоналом – полягає у відборі та розподілі кадрів всередині організації, при цьому необхідно враховувати їх професійні та психологічні особливості.

Отже, система управління персоналом представляє собою сукупність принципів, форм, і методів організації роботи з персоналом у відповідній

організації. Це складний процес, який містить в собі цілу систему різних функцій. Основною метою системи управління персоналом є забезпечення підприємства необхідним персоналом і його подальший ефективний розвиток.

Аналізуючи сукупність організаційних цілей, можна виокремити наступні категорії цілей організації:

- економічні (всі цілі спрямовані на досягнення підвищення кінцевого прибутку);
- науково-технічні (із з підвищенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій);
- комерційно-виробничі (пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції в обсягах, необхідних для отримання планового рівня прибутку);
- соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в:

- забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Досягнення цілей управління відбувається через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконуються функціональними підрозділами згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

Таким чином, функції управління персоналом є ключовими напрямками даного виду діяльності, спрямовані на задоволення конкретних потреб організації. Перелік основних функцій та відповідних завдань, за допомогою яких здійснюється реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, наданий у таблиці 1.2.

В процесі аналізу сутності управління персоналом на підприємстві

розглядалися різні погляди науковців на визначення даного терміну.

Таблиця 1.2 - Функції управління персоналом

Функції управління персоналом	Завдання
Визначення потреби організації персоналу	визначення методів розрахунку і планування кількісної потреби персоналу; планування якісної потреби персоналу
Забезпечення персоналом	отримання та аналіз маркетингової (щодо персоналу) інформації; складання та застосування інструментів щодо забезпечення потреби персоналу; підбір персоналу, та оцінка його ділових якостей
Використання персоналу	формування змісту та висновків роботи на місцях; виробнича соціалізація; прийом персоналу, його адаптація на робочому місці; систематизування робочих місць; забезпечення безпечних умов праці; увільнення персоналу
Розвиток персоналу	прогнозування та кар'єрний зріст, службові переведення; навчання персоналу, його організація та проведення
Мотивація результатів роботи та поведінки персоналу	керівництво складовими та процесами мотивації трудової поведінки; управління конфліктами; застосування монетарних спонукальних систем: оплата праці, залучення персоналу до прибутків та збільшення капіталу підприємства; застосування нематеріальних спонукальних систем: соціальні комунікації та групова організація, регулювання робочого часу, стиль і методи управління
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	облік та статистика персоналу; правове регулювання трудових відносин; інформаційне забезпечення колективу та інших зовнішніх підприємств з кадрових питань; скаладння кадрової політики

Джерело: складено автором на основі (Гавкалова, 2004).

Управління персоналом є інструментом, спрямованим на підвищення рівня ефективності функціонування організації. Зазначено, що результатом ефективного управління персоналом є висока організованість, чіткий розподіл функцій, ієрархічна структура посад, посилення виконавчої дисципліни та

врегулювання посадових відносин. Загалом, в найбільш загальному вигляді під управлінням персоналу слід розуміти виконувану в організації діяльність, сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

1.2. Основні підходи до управління кадрами підприємства

Ефективне управління персоналом необхідно здійснювати комплексно, персонал повинен розглядатися як людський ресурс або капітал, який має значний потенціал для сприяння успіху господарюючого суб'єкта.

Представники Мічиганської школи зробили з перших важливих заяв про концепцію управління персоналом. Вони стверджували, що система персоналу та організаційна структура повинні регулюватися так, щоб відповідати організаційній стратегії. Крім того, вони пояснювали, що існує цикл людських ресурсів (рисунок 1.1), який складається з чотирьох основних процесів або функцій, необхідних для функціонування будь-якою організацією:

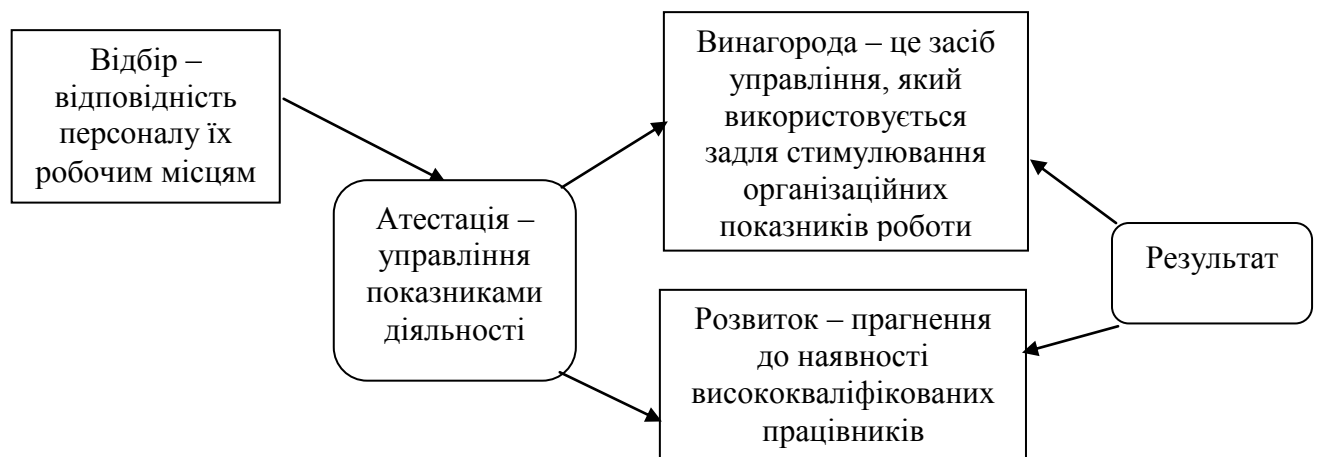


Рисунок 1.1 - Цикл людських ресурсів. Джерело (Дериховська, 2013).

Вчені вважали, що основна роль управління покладається на менеджерів середнього рівня. На їхню думку, управління людськими ресурсами охоплює всі управлінські рішення та дії, що впливають на взаємини між організацією та її працівниками – її людськими ресурсами.

Т.С. Кравченко вважав, що перевагами цієї моделі є такі аспекти:

- враховує інтереси всіх груп впливу;

- визнає важливість компромісу, вираженого або прихованого, між інтересами власників і працівників, а також між різними групами інтересів;
- розширює контекст управління персоналом, включаючи вплив працівників, організацію роботи, та пов'язаний з цим питанням стиль керівництва на нижньому рівні;
- визнає різноманітність впливу оточення на вибір керівництвом стратегії, припускаючи об'єднання як аспектів, пов'язаних з ринком і продукцією, так і соціально-культурних аспектів;
- акцентує на стратегічному виборі – ця модель не керується ситуаційним або пов'язаним з оточенням детермінізмом (Кравченко, 2015).

Вищезазначена схема суттєво вплинула на теорію та практику управління персоналом, особливо на усвідомлення того, що управління персоналом – це справа керівників в цілому, а не приватна функція відділу персоналу. Кожна організація вирішує для себе, яка модель управління персоналом підходить найкраще, враховуючи якість робочого середовища, характерне даній організації. Для ефективного управління персоналом на підприємстві доцільно використовувати не тільки певну модель управління персоналом, але також впроваджувати різноманітні комплексні підходи (Губик, 2018).

У теорії й практиці менеджменту можна відокремити чотири концепції, що розвивалися в межах трьох основних підходів до управління – економічного, органічного й гуманістичного. Виникнення та розвиток цих підходів обумовлені еволюцією ринкових відносин. При цьому всі ці підходи, у певній мірі, залишаються актуальними й дієвими при вирішенні завдань управління персоналом для підвищення продуктивності виробництва.

Потрібно відзначити, що в рамках економічного підходу існує концепція управління трудовими ресурсами, основними особливостями якої є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівника; збалансованість між владою й відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархічна структура; підпорядкування індивідуальних інтересів загальним цілям.

У рамках цього підходу значуще місце має технічна, а не управлінська

підготовка людей на підприємстві. Підприємство розглядається як система, а людина, її персонал представляє собою певний елемент цієї системи, який має успішно функціонувати.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні:

- забезпечення єдності керівництва – підлеглі отримують накази тільки від одного начальника;
- дотримання суворої управлінської вертикалі – ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації й використовується як канал для комунікації та прийняття рішення;
- фіксування необхідного й достатнього обсягу контролю – число людей, підпорядкованих одному начальнику, має бути таким, щоб це не ускладнювало комунікацію та координацію;
- дотримання чіткого поділу штабної й лінійної структур організації (штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні при яких обставинах не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники);
- досягнення балансу між владою й відповідальністю;
- забезпечення дисципліни – підпорядкування, ретельність, енергія й прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв;
- досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю.

У межах органічного підходу до управління виокремлюють дві концепції: управління персоналом та управління людськими ресурсами. Основними особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління більше уваги приділяється підбору працівників, їхньому навчанню, оцінці, плануванню кар'єри. Таким чином, саме організаційний підхід відкрив нові перспективи управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці

та заробітної плати. Кадрова функція поступово розширювалася на процеси пошуку та підбору працівників, планування кар'єри значимих для підприємства фігур, оцінку працівників управлінського складу та підвищення їх кваліфікації.

У період інтенсивного розвитку, можемо спостерігати зростання популярності гуманістичного підходу до управління трудовими ресурсами підприємства, що розглядає людину як унікальний ресурс. Основні особливості такого підходу полягають у зосередженні уваги на організаційній культурі та впливі культурного контексту на управління персоналом.

У наш час розвиток науки й техніки, швидкі темпи життєвого циклу продукції та підприємств вимагає постійного генерування та засвоєння нових знань і навичок, а також їх успішного застосування при вирішенні задач, що вимагають творчого підходу. У таких умовах важливою стає роль креативних команд або проектних груп, які формуються для вирішення нетрадиційних проблем. Тому першочергового значення набуває створення колективу працівників шляхом формування відповідних умов для об'єднання працівників у виробничому колективі.

Додатково важливим аспектом до зазначених вище підходів щодо еволюції управління персоналом, крім того, може бути урахування зміни ролі та функцій керівника, а також зміни у сприйнятті людини як об'єкту управління.

Сучасне успішне управління персоналом базується не лише на кваліфікації працівника, а, насамперед, на його швидкій адаптації до умов зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності підприємства (Костунець, 2014).

1.3. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства

Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства засновано, на інформації про працівників. А саме: кар'єрному зростанню, професійних, кваліфікаційних, віково-статевих характеристик працівників, медичних і психологічних параметрів, продуктивності та новаторській активності. Дослідження наукових концепцій дозволяє визначити три основні методичні підходи щодо оцінювання результативності системи управління персоналом на підприємстві.

Відповідно до першого підходу вважається, що персонал організації є сукупним суспільним працівником, який напряду впливає процес виробництва, тому кінцеві результати виробництва мають бути основними критеріями ефективності персоналу.

Другий підхід до оцінки ефективності роботи персоналу свідчить, що критеріальні показники мають відображати якість, результативність та складність трудової праці чи діяльності.

Згідно третього підходу вважається, що оцінювання ефективності кадрового управління підприємства значною мірою визначається як організована робота, мотивація праці, соціально-психологічний клімат у колективі. Це здебільшого залежить від того, які форми та методи роботи застосовуються у взаємодії з персоналом.

Багато видатних економістів, зокрема С.В. Шекшня, запропонували оцінити ефективність кадрового управління організації та здійснити його в декілька етапів: оцінка досягнення поставлених цілей; оцінка компетенції; оцінка витрат; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка мотивації (Цюрко, 2013).

Зазначимо, що оцінка ефективності використання персоналу часто має суб'єктивний характер. Причинами виникнення такої ситуації є: відсутність розробки чіткої методики певної оцінки та не виділення важливості. Згідно

підходу Д.С. Синка, акцентування лише на оцінці продуктивності залишається поза увагою «людський фактор» (Хондока, 2016).

Оцінювання ефективності системи управління кадрами підприємства за такими критеріями:

1. Оцінка досягнення цілей. На цьому етапі керівник та підлеглий тісно співпрацюють, визначаючи завдання діяльності підлеглого. Основним критерієм оцінки та винагородження діяльності є ступінь досягнення поставлених цілей;

2. Оцінка компетенції. Вважається, що до персоналу висуваються певні вимоги: висока кваліфікація, якісно виконувати свою роботу, сумлінно ставитись до своїх посадових обов'язків. Як результат, за ефективну роботу персонал отримує певну винагороду.

3. Оцінка мотивації. Застосовується для стимулювання працівника з метою підвищення його професійного рівня. Мотивація заохочує персонал до якісного виконання своїх службових обов'язків та стимулює підвищувати свій професійний рівень, що сприяє успішному розвитку підприємства.

4. Вивчення статистики людських ресурсів. Проводиться аналіз кваліфікації персоналу, його професійного рівня, а також ступінь ефективності чи неефективності виконання своїх посадових обов'язків, тощо.

5. Оцінка витрат. До уваги беруться всі витрати, які пов'язані з персоналом: відрядження, навчання та перенавчання, оздоровлення, а також витрати пов'язаних з професійною діяльністю підприємства (Данюк, 2004).

Вчені виділяють наступні системи критеріальних показників:

– система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства, яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, якість продукції, рівень рентабельності, термін окупності інвестицій, виторг від реалізації, обсяг виробництва, рентабельність інвестицій, собівартість, тощо;

– система, заснована на результативності, складності та якості трудової діяльності, яка охоплює показники: темпи зростання продуктивності і

заробітної плати, продуктивність праці, частка фонду оплати праці у собівартості продукції, коефіцієнт складності праці, трудомісткість продукції, чисельність персоналу та ін.;

– система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники: рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, привабливість праці, плинність кадрів, соціальна структура персоналу, витрати на одного працівника, тощо.

Продуктивність праці працівників є більш універсальним та узагальненим показником, що оцінює ефективність використання трудових ресурсів організації.

Щодо конкретних методів оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства, запропоновані та використовувані на практиці методи можна поділити на три групи: якісні (або описові), кількісні та комбіновані (або проміжні) (Овсюк, 2016).

Кількісні методи оцінювання включають: коефіцієнтний, бальний, метод рангового порядку, система графічного профілю, метод парних порівнянь, метод «експерименту» тощо. До якісних (описових) методів належать: систему усних і письмових характеристик, матричний і біографічний методи, метод еталона, метод групової дискусії. Метод стимуляційних оцінок, угруповання працівників та тестування – приклади комбінованих методів.

На практиці більш застосовуються кількісні методи оцінювання ефективності кадрового управління підприємства такі: коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний, бальний. Перевагами зазначених вище методів є об'єктивність, можливості формалізації результатів, незалежність ставлення експертів до фахівця, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Широко використовується підприємствами комбіновані системи критеріальних показників, а саме:

– система, опирається на кінцеві результати діяльності підприємства;

– система, що враховує результативність, якість та складність трудової діяльності;

– система, що спирається на форми та методи роботи з персоналом.

Зазначені системи дозволяють якісно провести оцінку ефективності управління персоналом підприємства в цілому, а також його окремих підрозділів.

Сучасні тенденції оцінювання успішного управління персоналом підприємства вимагає застосування всіх наукових підходів та їхнє комбінування, а також узагальнення.

Для оцінювання ефективності управління персоналом підприємства необхідно враховувати проблеми пов'язані з розвитком організації, а також зміна її цілей та поява нових проблем. Тобто треба побудувати таку методичку, яку краще розглядати як абстрактну модель окремих функцій, властивостей з різними ступенями складності. Маючи абстрактний характер, її застосовують для оцінювання функціонування різноманітних систем управління персоналом на підприємствах різних форм власності. Мета методички полягає в тому, щоб впевнитися у можливості досягнення поставлених цілей організації при наявній системі управління персоналом та за допомогою досягнення принципів ефективності.

Принципи організації – це загальні правила та положення, вихідні пункти у визначенні будь-якої теорії, науки, вчення, світогляду, організації. Вони є керівною ідеєю, а також основними правилами діяльності, внутрішніми переконаннями людини, що визначає відношення до дійсності та нормами поведінки і діяльності, що є основними критеріями будь-чого (Гавкалова, 2010).

Пропонується проводити оцінювання ефективності оцінювання системи управління персоналом організації в два етапи:

1. Дослідження зовнішнього середовища, яким передбачено аналіз та збір інформації, а також оцінка можливостей та загроз.

2. Відбір списку компонентів для оцінювання кадрового персоналу. Дані компоненти мають показувати саме ті властивості кадрового забезпечення, які

застосовуються до нього з боку керівництва підприємства та можуть бути виміряні.

Кожен керівник повинен сформувати перелік компонентів, використовуючи загальну номенклатуру, для оцінювання кадрового потенціалу свого підприємства, згідно до вимог аналізу управління персоналом. З метою розв'язання поставленої задачі проводиться анкетування керівників підприємств або опитування експертів підприємств, що мають певний фах в даній галузі (Удовенко, 2014).

Саме список першочергових компонентів визначає кадровий потенціал та способи реалізації цілей підприємства. Це першочерговий крок щодо оцінки міри визначення рівня задоволеності та порівняння рівня розвитку управління кадрами різних організацій, який включає аналіз кожного компонента як узагальнено, так і окремо.

3. На цьому етапі аналізуються компоненти кадрового потенціалу підприємства (рисунок 1.2).

Вторинні показники формуються окремо для кожної складової якості кадрового потенціалу для отримання групового показника. Вони є основою для прийняття управлінських рішень та для комплексної оцінки кадрового потенціалу (визначення інтегрального показника).

Під час подальших досліджень кадрового потенціалу найвагоміші є вторинні показники. Від їх гнучкості та інформативності залежить ймовірність досягнення поставлених цілей. До складу інтегрального показника входить: первинні, вторинні та обидва типи показників, а також він стосується будь-якої сукупності працівників, структурної одиниці та всього підприємства.

У дослідженні, інтегральний показник включає бажаний та фактичний рівень розвитку кадрового потенціалу. Його рівень визначення базується на компонентах таких, як: професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних (Мирвода, 2016).

Оцінювання ефективності системи управління кадрами за аспектами здійснюється за використання усіх показників, що відображають основні

складові кожної з них.



Рисунок 1.2 - Схема визначення рівня розвитку кадрового забезпечення підприємства. Джерело (Герасименко, 2015).

4. Оцінка ефективності системи кадрового управління з урахуванням сукупності однорідних показників проводиться шляхом обчислення групового показника на основі одиничних показників групи (трудових, професійно-

кваліфікаційних, психологічних, особистісних та фізіологічних якостей) по формулі (Герасименко, 2015):

$$I^{gp} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (1.1)$$

де, I^{gp} - груповий показник, який означає певну складову кадрового забезпечення підприємства;

q_i - i -й одиничний показник, який характеризує компонент певної групи;

a_i - вагомість i -го показника в загальному наборі певної групи (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

n - кількість показників у групі.

5. За формулою 1.2 обчислюється інтегральний показник ефективності системи кадрового управління підприємства, враховуючи його складові (Герасименко, 2015):

$$I^{int} = \sum_{j=1}^n I^{gp} * b \quad (1.2)$$

де, I^{int} - інтегральний показник кадрового забезпечення підприємства;

b – вагомість групи показників кадрового забезпечення (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

n – кількість груп показників. Цей показник дає комплексну (інтегральну) характеристику рівня розвитку кадрового потенціалу, в якій враховуються всі складові.

6. На даному етапі проводиться порівняння розвитку фактичного ступеня росту системи кадрового управління підприємства з аналогічним ступенем розвитку системи управління персоналом конкурента, а також бажаним рівнем розвитку, отриманим експертно.

Це дозволяє оцінити переваги та недоліки ефективності системи кадрового управління підприємства, а також вказати заходи для його покращення. Для одержання конкурентних переваг, керівництво підприємства

визначає як можна точніше прогнозовану потребу ступеня розвитку кадрового потенціалу, який є найбажанішим для нього. Проте важливо врахувати те, що не завжди найкраще є найбажанішим, оскільки існує рівень компонентів, вище якого збільшення показника може бути неефективним.

Це пов'язано з тим, що деякі компоненти не потребують їх покращання, через обмеження (або неможливість) використання такої якості, або їх збільшення суттєво впливає на витрати.

Важливою є умова щодо наявності методики, за допомогою якої проводять аналіз як всіх компонентів, так і певної їх сукупності. У протилежному випадку неможна практично проаналізувати та дослідити кадрове управління. Це дослідження може бути лише теоретичним.

Практичним аналізом було досліджено, що керівники підприємств використовують приблизно 5-7 компонентів, а для більш детального аналізу кадрового потенціалу кількість збільшується до 10-15. Завершенням аналізу кадрового потенціалу є отримання значення інтегрального показника або зведеної таблиці, яка відображає розрахункові характеристики по кожному компоненту.

За допомогою цього методу можна оцінити рівень розвитку системи управління персоналом щодо його конкурентних переваг. За допомогою таких розрахунків можна проводити факторний аналіз та визначати вплив на рівень розвитку системи кадрового управління кожної його складової, а також кожного його компонента (Гонська, 2015; Грицай, 2014).

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВП «СУМСЬКА ДИСТАНЦІЯ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Виробничий підрозділ «Сумська дистанція електропостачання» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» є підрозділом державної форми власності і не є юридичною особою.

Організаційна структура і чисельність дистанції визначається директором виконавчим регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця». Дистанція підпорядковується структурному підрозділу «Служба електропостачання» регіональної філії «Південна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Для здійснення адміністративних, виробничих та господарських операцій в межах повноважень, визначених Положенням, підрозділ має печатку зі своїм повним найменуванням українською мовою, із зазначенням коду ЄДРПОУ регіональної філії та через дріб цифровий (числовий) номер ідентифікації підрозділу.

Підрозділ має штампи і бланки зі своїм найменуванням.

Місцезнаходження підрозділу: 40022, м. Суми, вул. Привокзальна, 5-А.

Основними напрямками діяльності дистанції є:

- Виконання робіт в діючих електроустановках напругою до 154кВ, роботи з використанням вантажопідіймальних механізмів (крани, підйомники), роботи на висоті, верхолазні роботи.

- Здійснення ліцензованої діяльності з передачі електроенергії місцевими (локальними) мережами, розподілення електроенергії.

- Будівництво, монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, випробування, технічне обслуговування устаткування підвищеної небезпеки – електроустаткування напругою до 154кВ.

Структура виробничого підрозділу «Сумська дистанція

електропостачання» філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» представлена на рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура виробничого підрозділу «Сумська дистанція електропостачання».

Джерело: взято автором на основі внутрішніх документів (Положення, 2015).

Як видно з рисунку 2.1. підрозділ має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, має лінійні зв'язки.

Організаційна структура Дистанції доцільна для даного підприємства, працівники якого забезпечують високі техніко-економічних показники роботи за рахунок новітніх досягнень науки, техніки, передового досвіду, поліпшення технологій виробництва, підвищення рівня механізації та автоматизації трудомістких процесів.

Така структура задовольняє виконенню цілей та завдань, які стоять перед підрозділом: Утримання пристроїв у технічно справному стані та забезпечення надійного електропостачання.

Робота, яка повинна виконуватись в дистанції, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Кадрова служба в дистанції складається з 2 штатних одиниць – помічника начальника з кадрових питань та провідного інженера з нормування трудових процесів. Обов'язки цих працівників регламентуються посадовими інструкціями.

Основною метою діяльності помічника начальника з кадрових питань є забезпечення кадрового діловодства в дистанції відповідно вимог чинного законодавства України.

Помічник начальника з кадрових питань взаємодіє з начальниками підрозділів дистанції та всіма працівниками дистанції, та підприємствами залізниці, тощо. Також співпрацює в межах своїх повноважень та компетенції з працівниками служби кадрової та соціальної політики регіональної філії, служби електропостачання та інших структурних підрозділів апарату управління регіональної філії, інших підрозділів регіональної філії, філій Товариства.

Основною метою діяльності провідного інженера з нормування трудових процесів є виконання робіт з вдосконалення з організації та нормування праці працівників дистанції.

Провідний інженер з нормування трудових процесів взаємодіє з начальниками підрозділів дистанції та всіма працівниками дистанції, та підприємствами залізниці, тощо. Також співпрацює в межах своїх повноважень та компетенції з працівниками служби з організації та нормування праці регіональної філії, служби електропостачання та інших структурних підрозділів апарату управління регіональної філії, інших підрозділів регіональної філії,

філій Товариства.

Трудові відносини з працівниками Дистанції, включаючи прийом на роботу та звільнення з роботи, розпорядок робочого часу, гарантії і компенсації, відпочинок та оплату праці, охорону праці, регулюються законодавством, статутом Товариства, Галузевою угодою, колективним договором, Положенням про філію, Положенням про дистанцію та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Працівники Дистанції мають права та виконують обов'язки, користуються пільгами та несуть відповідальність відповідно до законодавства про працю, інших нормативно-правових актів та внутрішніх документів Товариства, регіональної філії та Дистанції, наказів та розпоряджень керівництва регіональної філії і посадових інструкцій.

Повноваження трудового колективу Дистанції реалізуються загальними зборами (конференцією) через його виборні органи згідно з чинним законодавством України.

Начальник Дистанції контролює використання фонду оплати праці та чисельність працівників відповідно до планових показників.

Працівники виробничого підрозділу є працівниками Товариства.

Внутрішні документи Товариства та регіональної філії, правління Товариства, голови правління Товариства директора виконавчого регіональної філії, посадових осіб апарату управління Товариства та регіональної філії є обов'язковими для виконання начальником та всіма працівниками Дистанції.

Фахівцями дистанції подаються відповідним службам регіональної філії, відповідно до встановлених термінів, плани діяльності підрозділу та звіти щодо їх виконання.

Відповідно до організаційної структури апарату управління регіональної філії та АТ «Укрзалізниця», керівники та уповноважені ними особи структурних підрозділів Філії самостійно або за рішенням правління Товариства чи директора Філії здійснюють контроль та методичне забезпечення щодо дотримання виробничим підрозділом діючого

законодавства, розпоряджень, наказів, рішень правління, інструкцій та інших внутрішніх документів.

Станом на 01.01.2024 штатним розписом дистанції передбачено 198 посад, облікова кількість штатних працівників становить 167 осіб.

В сучасних умовах реструктуризації залізничної галузі, воєнного стану та виконуваних робіт у регіональній філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» здійснюються заходи з оптимізації чисельності працюючих шляхом перерозподілу працівників, з урахуванням змін у технологічних процесах, суміщення професій і робіт з максимальним збереженням наявного професійного кадрового потенціалу.

Основною причиною зменшення облікової чисельності працівників стало їх переведення до інших філій та регіональних філій АТ «Укрзалізниця» в рамках реструктуризації залізничної галузі.

2.2 Характеристика системи управління персоналом в ВП «Сумська дистанція електропостачання»

Трудові ресурси – найважливіша категорія теорії й практики управління персоналом. Відповідальність за загальне управління трудовими ресурсами на залізниці покладена на професійно підготовлених працівників.

Кадрове діловодство в дистанції ведеться з застосування спеціального програмного забезпечення АСУ «Кадри» та з серпня 2023 ведеться паралельна робота в ЄАСУП на платформі IT-Enterprise, а контроль за обліком робочого часу працівників дистанції здійснюється в програмі АСБО «Фобос» та в підсистемі (апробація з 01.04.2024) Табелі ЄАСУП на платформі IT-Enterprise.

Помічник начальника з кадрових питань відповідає за наповнення та актуалізацію бази даних працівників дистанції в АСУ «Кадри» та паралельно в ЄАСУП на платформі IT-Enterprise.

Облік особового складу дистанції ведеться як в паперовій формі так і в програмах АСУ «Кадри» та ЄАСУП. Всі накази: по особовому складу (прийом,

переведення і звільнення працівників), про надання всіх видів відпусток, заохочення, стягнення оформляються відповідно до трудового законодавства в програмах АСУ «Кадри» та ЄАСУП. Також в програмі ведеться облік листків непрацездатності, періодичних медоглядів, професійного навчання та інше.

Провідний інженер з нормування трудових процесів своєчасно переглядає та вносить необхідні зміни та доповнення до штатного розпису в системі «АСУ Кадри» та ЄАСУП, забезпечує при цьому розподілення працівників по категоріям і кваліфікаційним критеріям, контролює додержання правильності відпрацювання місячних та річних норм часу, вносить затверджені місячні графіки роботи змінного персоналу та внутрішніх сумісників дистанції в АСБО «Фобос».

Провідний інженер з нормування трудових процесів розробляє положення про преміювання керівників, спеціалістів, фахівців, службовців та робітників дистанції за основні результати виробничо-господарської діяльності, про одноразове преміювання за виконання особливо важливих завдань, про додаткове преміювання за виконання наряду зі своєю основною роботою додаткових робіт (обов'язків), які не передбачені трудовими договорами. Розробляє та впроваджує норми витрат з праці відповідно до встановлених законодавством норм за видами робіт, які виконуються в дистанції. Аналізує рівень та причини перевищення фактичних витрат часу відповідно до нормативних. Здійснює постійний контроль (третього рівня) достовірності заповнення основних табелів обліку робочого часу (за першу половину місяця, за місяць, коригувальних, проміжних), табелів обліку робочого часу в шкідливих умовах праці, табелів чергування на дому на умовах внутрішнього сумісництва, перевіряє відповідність фактично відпрацьованого робочого часу до норми часу облікового періоду, години роботи у вечірні, нічні, святкові, неробочі, вихідні дні, понаднормові тощо, є відповідальною за своєчасне введення основних табелів обліку робочого часу в АСБО «Фобос» для нарахування зарплати працівникам дистанції центром бухгалтерського та податкового обліку служби електропостачання. Вносить коригування до норм

витрат на оплату праці на час зміни організаційно-технічних умов виробництва. Проводить аналіз дійсних організаційно-технічних умов праці, трудових процесів, на основі розвитку колективних форм організації та стимулювання праці здійснює підвищення ефективності організації роботи, організовує атестацію та вносить пропозиції щодо раціоналізації використання працівників, розширення сумісництва професій та посад, інших передових засобів праці. Здійснює роботу по виявленню резервів росту продуктивності праці з урахуванням її покращення організації та нормування, а також широкого використання цих резервів. Приймає участь в підготовці проекту колективного договору і контролює виконання прийнятих зобов'язань. Приймає участь у роботі комісії з проведення кваліфікаційної атестації та комісії з проведення атестації робочих місць за умовами праці, проводить фотографії та хронометражі робочого часу працівників дистанції. Займається підготовкою наказів про виплату працівникам доплати за виконання робіт в шкідливих і важких умовах праці. Розробляє накази на підсумований облік робочого часу, роботу у вихідні та святкові дні, роботу в складних метеоумовах, а також наказів, пов'язаних з оплатою праці (доплати, надбавки та інші).

Щомісячно в дистанції проводиться засідання комісії з оплати праці, встановлення, виплати та призначення розмірів премій, доплат, надбавок, інших заохочувальних та компенсаційних виплат працівникам дистанції.

Так як дистанція є виробничим підрозділом регіональної філії, то всі звіти подають згідно встановлених термінів філії. В дистанції існує статистична та оперативна звітність, звіти до центру зайнятості:

- форми статистичної звітності розроблені та затверджені Державною службою статистики України (звітність з фонду оплати праці, чисельності працівників, звітність з організації та нормування праці за формами 1-ПВ, Звіт про показники руху робочої сили, укомплектованість кадрів та рівень трудової дисципліни 1-к (УТО-8), та інші), подають до статистичної служби регіональної філії, яка узагальнює всі дані по регіональній філії та надає за місцем реєстрації Товариства відповідно встановлених термінів;

- звіт до центру зайнятості форма №3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)», затверджена наказом Мінекономіки 12 квітня 2022 року № 827-22;

- оперативна внутрішня звітність, форми якої затвержені Товариством та регіональною філією (рух робочої сили; про заборгованість та надання щорічних відпусток; про підвищення кваліфікації робітників, фахівців, керівників дистанції; про виконання умов галузевої угоди Товариства та інші).

Так як Сумська дистанція електропостачання є виробничим підрозділом регіональної філії «Південна залізниця», то існує певний бізнес-процес погодження кандидата на працевлаштування в дистанцію (рисунок 2.2).

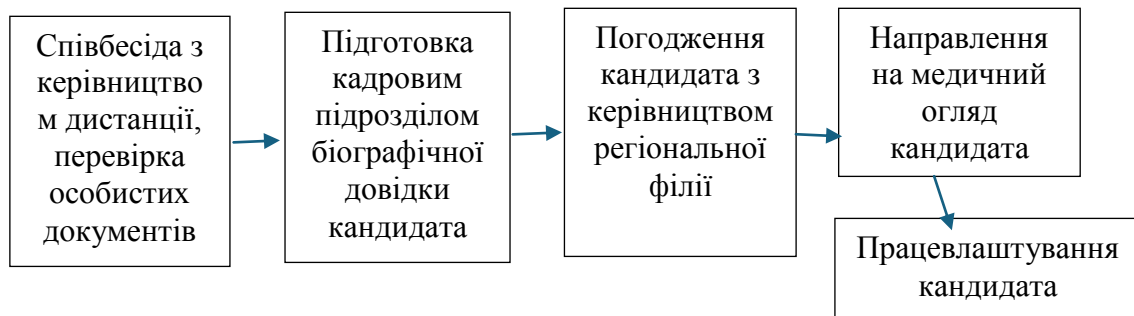


Рисунок 2.2 - Бізнес-процес погодження кандидата на працевлаштування.
Джерело: сформовано автором.

В дистанції для полегшення процедури працевлаштування кандидату на прийом видається «Путівник залізничника», де описані основні кроки працевлаштування: адреси медичних закладів для проходження первинного медичного огляду, документи, які потрібні для працевлаштування тощо (додаток А).

Якщо в дистанції є вакантні посади фахівців, керівників, то кандидатами спочатку є працюючі працівники підрозділів, які відповідають освітньо-кваліфікаційному рівню та не мають протипоказань за медичними оглядами. Їм пропонується стажування на посаді від одного до трьох місяців. Після стажування робляться відповідні висновки, працівник здає іспити в комісії дистанції та переводиться на вакантну посаду. У разі відсутності внутрішніх кандидатів на вакансію, запрошуються кандидати з інших залізничних підприємств або залучаються пошуки кандидатів зі сторони.

Процес звільнення відбувається з дотриманням вимог КЗпП України: за згодою сторін, за власним бажанням інше.

Працевлаштування, переведення, звільнення в дистанції ведеться згідно вимог чинного законодавства, з дотриманням вимог КЗпП України.

В дистанції, як і в кожному виробничому колективі, відбувається процес руху кадрів та плинності, що характеризує надмірний обіг працівників.

Наведемо основні показники чисельності працівників за три роки (рисунок 2.3).

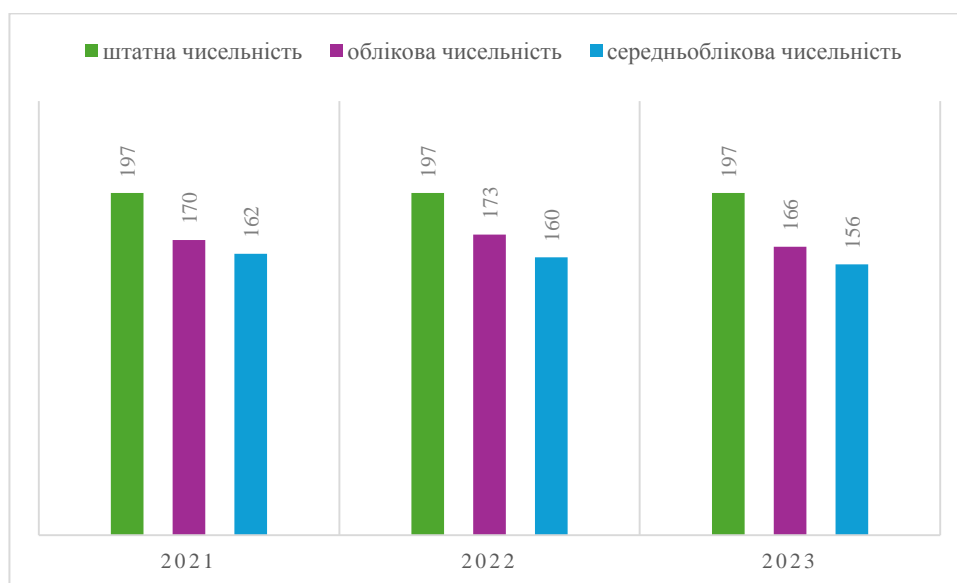


Рисунок 2.3 - Основні показники чисельності працівників дистанції за 2021-2023 рр. Джерело: сформовано автором.

Проаналізуємо рівень плинності кадрів з 2021-2023 роки та I квартал 2024 року та наведемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники плинності кадрів ВП «Сумська дистанція електропостачання»

Період	Середня облікова чисельність працівників	Коефіцієнт плинності кадрів
2021	162	9,3
2022	160	6,25
2023	156	8,3
1 квартал 2024	155	1,3

Джерело: сформовано автором на основі Додатків Б, В, Г.

Так найменший рівень плинності кадрів за I півріччя 2024 року. В зв'язку

з мобілізацією працівників дистанції середньооблікова чисельність працівників зменшилась, а тому коефіцієнт плинності кадрів збільшився протягом 2023 року. Аналізуючи плинність кадрів протягом 2021 року, то основною причиною більшості працівників, які звільнились за власним бажанням була низька заробітна плата в порівнянні з іншими підприємствами України. А з введенням воєнного стану в Україні в 2022 році працівники стали менше звільнятися (в основному на пенсію за віком та по інвалідності).

Причиною досить високої плинності кадрів є важкі та шкідливі умови праці, робота під час відряджень та роз'їзний характер робіт, незадоволеність розміром заробітної плати у порівнянні з підприємствами інших галузей та комерційних структур, особливо у працівників, які не отримують винагороду за вислугу років, з виходом на пенсію.

З метою забезпечення безперебійного перевізного процесу, забезпечення безпеки руху поїздів прийом працівників до дистанції здійснювався у першу чергу на вакансії гостродефіцитних професій: електрик з ремонту повітряних ліній електропередачі, електрик контактної мережі, електрик (контактної мережі, тягової підстанції, району електропостачання, інші), машиністи автотриси. Відповідно до статистичної звітності аналіз руху працівників з останні три роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз прийому-звільнення персоналу

Період	Прийнято	Звільнено
2021	14	17
2022	15	12
2023	9	16

Джерело: сформовано автором на основі Додатків Б, В, Г.

Найменший показник звільнених працівників в 2022 році пов'язаний з введенням в Україні воєнного стану, але він збільшився в 2023 році загалом у зв'язку із звільненням на пенсію (за віком та інвалідності) або набуттям статусу працівниками ВПО. Показник прийому працівників в 2023 році зменшився відносно попередніх років, так як основні вакантні посади в дистанції передбачають працю чоловіків, але з введенням воєнного стану та мобілізацією

кандидатів на працевлаштування зменшилось вразі.

Середній вік працівників дистанції за 2023 рік склав 43 роки. У порівнянні з 2021 роком зазначений показник зменшився на 1 рік. Віковий склад працівників за 2021 та 2023 роки наведено на рисунках 2.4 та 2.5.

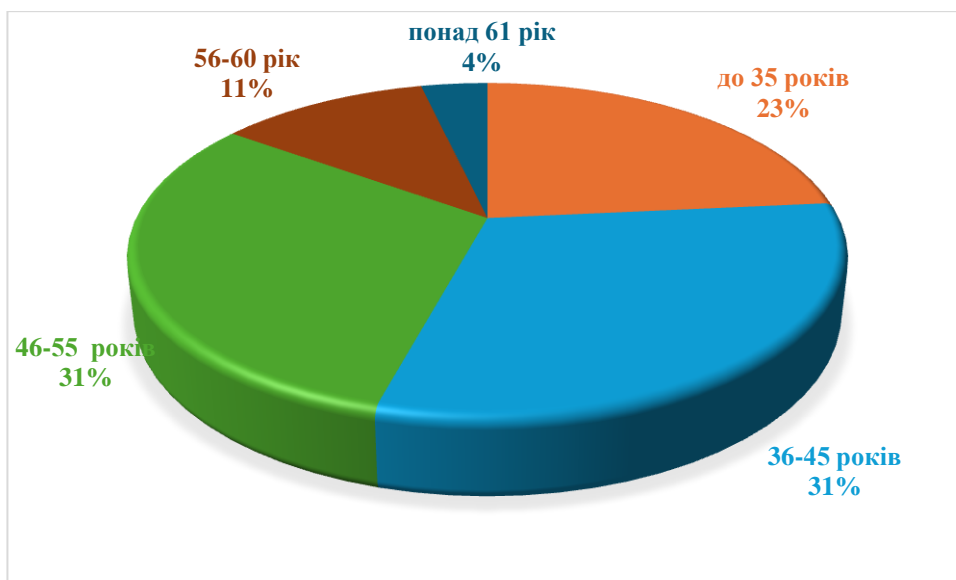


Рисунок 2.4 - Віковий склад працівників в 2023 році.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх звітів ВП «Сумська дистанція електропостачання».

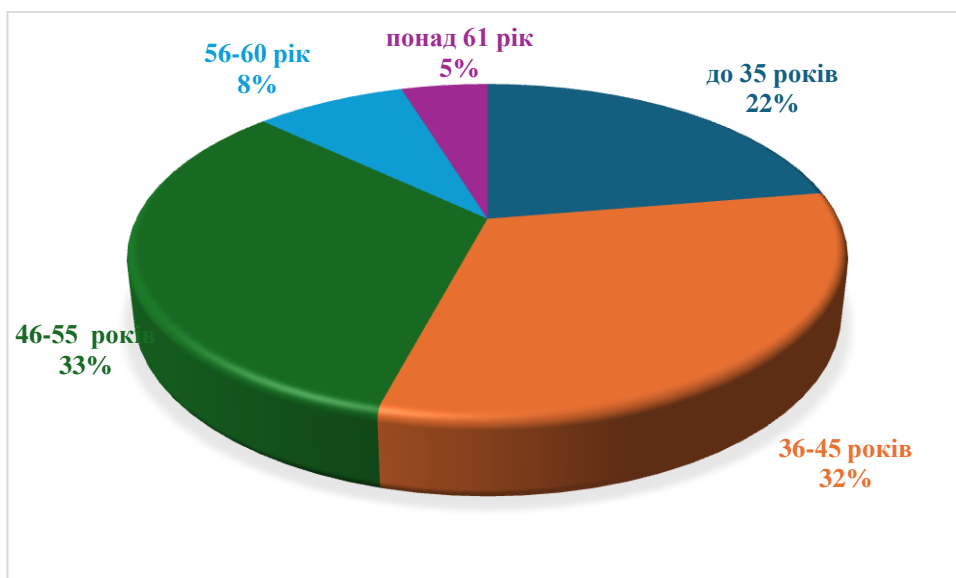


Рисунок 2.5 - Віковий склад працівників в 2021 році.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх звітів ВП «Сумська

дистанція електропостачання».

Проведемо аналіз працівників за освітнім рівнем. Так за 2023 рік рівень освіти працівників представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - Аналіз рівня освіти персоналу ВП «Сумська дистанція електропостачання»

Категорія персоналу	Всього	Рівень освіти				
		Повна вища	Базова вища	Неповна вища	Професійно-технічна	Середня
	166	64	11	44	46	1
Керівники	12	9	0	3	0	0
Професіонали	7	7	0	0	0	0
Фахівці	64	36	8	19	1	0
Технічні службовці	0	0	0	0	0	0
Робітники	83	12	3	22	45	1

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх звітів ВП «Сумська дистанція електропостачання».

Також слід зазначити, що серед працівників робітничих професій, які складають основну чисельність працівників дистанції, 83 осіб (50% від загальної чисельності працівників) мають повну, базову або неповну вищу освіту. Це свідчить про наявність потенційних кандидатів у майбутньому на заміщення вакантних посад керівного або інженерно-технічного складу, які вимагають вищої освіти.

Відповідно до наказів директора регіональної філії «Про професійне навчання та підвищення кваліфікації робітничих кадрів на 2023 навчальний рік у центрах професійної освіти регіональної філії «Південна залізниця», навчальних закладах філій та регіональних філій АТ «Укрзалізниця», а також без відриву від виробництва було підвищено кваліфікацію 95 працівникам (57% від загальної чисельності працівників). В 2022 році підвищення кваліфікації було проведено лише 20 працівникам в зв'язку з військовою агресією російської федерації. В 2023 році було запроваджено дистанційну форму підвищення кваліфікації для фахівців, керівників та професіоналів у ВНЗ, а для робітників запроваджено підвищення кваліфікації в Центрах

професійного розвитку персоналу інших областей.

В АТ «Укрзалізниця» відповідно до наказу від 29.12.2018 № 802 «Про виконання проекту» впроваджено Систему дистанційного навчання – Портал розвитку знань.

Головною метою створення Порталу розвитку знань в АТ «Укрзалізниця» є забезпечення можливості навчання та розвитку працівників Товариства шляхом використання сучасних інформаційних технологій та телекомунікаційних мереж.

Переваги впровадження порталу:

- можливість проводити цільове навчання працівників без відриву від роботи;
- можливість проводити цільове навчання працівників за індивідуальним графіком у будь який зручний час;
- можливість проводити тестування, анкетування або опитування задля реалізації задач та проектів структурних підрозділів;
- доступ до навчальних та корпоративних ресурсів 24/7;
- можливість формувати централізовані статистичні та аналітичні звіти з навчання та розвитку працівників структурних підрозділів.

Визнаючи позитивні моменти в роботі, керівництво дистанції не залишає поза увагою проблемні питання, які мають місце. Отже, пріоритетними питаннями у керівництва дистанції у 2024 році визначені такі як:

- утримувати тенденції стабільності заробітної плати, поліпшення умов праці, розвитку соціальної сфери;
- забезпечення ефективної профілактичної роботи в трудових колективах та здійснення дієвих заходів щодо усунення причин, що сприяють вчиненню прогулів і пияцтва на роботі, порушенням безпеки руху, охорони праці та фінансово - економічної діяльності;
- недопущення виникнення конфліктних ситуацій, що тягнуть за собою трудові спори;
- забезпечення запланованих обсягів підвищення кваліфікації керівників

та спеціалістів,

- оновлення комп'ютерної техніки в підрозділах дистанції та забезпечення віддалених підрозділів засобами зв'язку (електронна пошта, факс та інше);

- додатково ввести до штатного розпису дистанції посад: юриста (велика кількість судових питань стосовно майна, підключень інше), інженера з підготовки кадрів (або додатково одиницю інженера технічного відділу), а також інші питання.

2.3. Ефективність системи управління кадрами в ВП «Сумська дистанція електропостачання»

Для визначення ефективності системи управління персоналом в дистанції, проведено оцінювання системи управління персоналом, задля забезпечення сприятливого іміджу, а також з метою вдосконалення можливостей діяльності, з застосуванням різних методів та способів мотивації персоналу.

Основною метою системи управління персоналом у ВП «Сумська дистанція електропостачання» - є гарантування ефективності, створення гнучкості та динамізму росту її розвитку. Задля цього проводиться керівництвом дистанції забезпечення оптимального балансу збереження та оновлення чисельності працівників, якісного їх складу, а також згідно корпоративного замовлення їх професійного розвитку, як того вимагають чинне законодавство та ринок праці.

З метою оцінки рівня задоволеності персоналу їх трудовою діяльністю та окремими її соціальними аспектами, а саме: організація відпочинку та побуту, безпечні умови праці, психологічний клімат в колективі, проведення підвищення кваліфікації та інше, проведено анкетування працівників дистанції. У анкетуванні брали участь 33 працівника ВП «Сумська дистанція електропостачання», з них: 25 чоловіків і 8 жінок всіх вікових категорій. Дана

анкета є узагальненими результатами дослідження (таблиці 2. 4).

У таблиці 2.4 наведені результати опитування працівників для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників ВП «Сумська дистанція електропостачання».

Таблиця 2.4 – Основні питання щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку системи мотивації роботи працівників ВП «Сумська дистанція електропостачання»

Показник, питання	Кількість опитаних, %
Чи задоволені Ви умовами виконуваної роботи?	
- задоволені	30
- задоволені частково	40
- не задоволені	30
Визначте, який з мотивів соціально-психологічного характеру для Вас найважливіший?	
- Змога реалізувати свої індивідуальні особливості, професійні навички	20
- Змога підвищити свій рівень кваліфікації	30
- Значущість вашої роботи	50
Визначте найбільш значущий фактор, який впливає на рівень мотивації до роботи	
- Психологічний клімат в колективі	40
- Санітарно-гігієнічні умови праці	40
- технічне обладнання та забезпеченість засобами захисту	20
Соціальний захист працівників	70

Джерело: сформовано автором.

В даному дослідженні вивчалися фактори, що впливають на рівень мотивації до праці. Ступінь задоволеності трудовою діяльністю можна представити у вигляді рисунка 2.6.

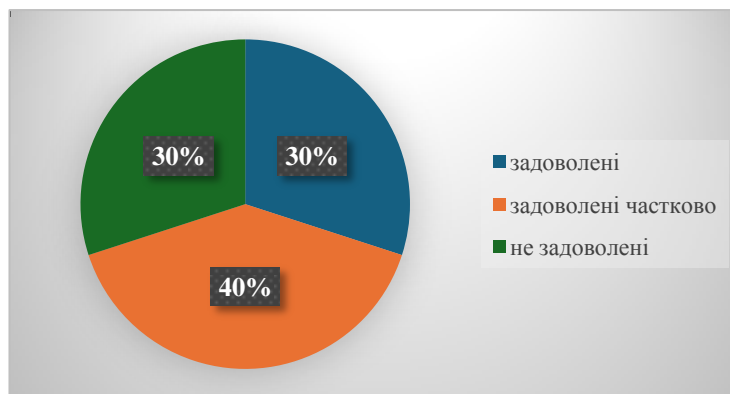


Рисунок 2.6 - Ступінь задоволеності трудовою діяльністю працівників підприємства ВП «Сумська дистанція електропостачання». Джерело: сформовано автором.

Проаналізувавши дані по функціональним блокам ВП «Сумська дистанція електропостачання», оцінимо ступінь задоволеності працівників за різними аспектами соціально-виробничої сфери (таблиці 2.5 – 2.8). В таблиці 2.5 проведена оцінка задоволеності працівників їхньою виробничою діяльністю.

Таблиця 2.5 - Проектний блок трудової діяльності ВП «Сумська дистанція електропостачання».

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
Змогою реалізувати свої індивідуальні особливості, професійні навички	20
Змогою підвищити свій рівень кваліфікації	30
Значимістю виконуваною роботи	50
Частково задоволені	
Психологічним кліматом в колективі	40
створенням керівництва санітарно-гігієнічних умов праці, відношення до соціальних потреб працівників	40
станом технічного оснащення та забезпеченість засобами індивідуального захисту	20

Джерело: сформовано автором.

Відповідні значення таблиці 2.6 та рисунку 2.7 дають змогу визначити ступінь задоволеності працівниками належними умовами організації безпечних умов праці.

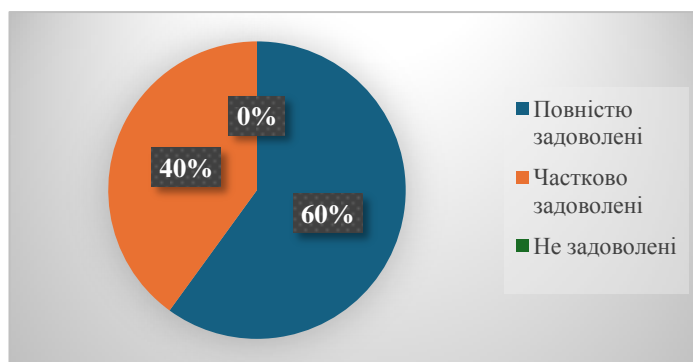


Рисунок 2.7 - Ступінь задоволеності персоналу по блоку безпеки трудової діяльності. Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.6 - Блок безпеки трудової діяльності ВП «Сумська дистанція електропостачання»

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
Забезпеченням належних санітарно-гігієнічних умов праці	60
Відношенням керівництва до соціально-побутових проблем працівників	30
Змогою реалізувати свої індивідуальні особливості, професійні навички	10
Частково задоволені	
Психологічним кліматом в колективі	40
Підвищення рівня кваліфікації та технічного навчання	40
Станом технічного оснащення	20

Джерело: сформовано автором.

Результати опитування по управлінню персоналом, наведені в таблиці 2.7. Також рівень задоволеності реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професіоналізмом тощо наведено на рисунку 2.8.

Таблиця 2.7 - Блок по управлінню персоналом трудової діяльності ВП «Сумська дистанція електропостачання»

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
Змогою реалізувати свої індивідуальні особливості, професійні навички	40
Підвищення рівня кваліфікації та технічного навчання	30
Частково задоволені	

Психологічним кліматом в колективі	40
Станом технічного оснащення та забезпечення засобами індивідуального захисту	40
Не задоволені	
Створенням санітарно-гігієнічних умов праці	30
Відношенням керівництва до соціальних потреб працівників	10
Станом технічного оснащення та забезпеченість засобами індивідуального захисту	10

Джерело: сформовано автором.

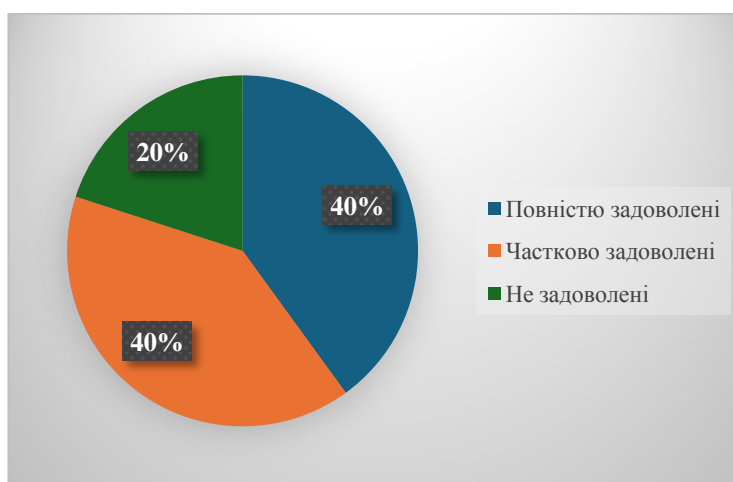


Рисунок 2.8 - Ступінь задоволеності персоналу по блоку по управлінню персоналом трудової діяльності. Джерело: сформовано автором.

Фінансовий блок представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Фінансовий блок по управлінню персоналом трудової діяльності ВП «Сумська дистанція електропостачання»

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
Змогою реалізувати свої індивідуальні особливості, професійні навички	100
Частково задоволені	
Психологічним кліматом в колективі	100
Не задоволені	
Організацією санітарно-гігієнічних умов праці	50
Станом технічного оснащення та забезпеченістю засобами індивідуального захисту	50

Джерело: сформовано автором.

Проаналізувавши результати проведеного опитування по блокам, можна підвести підсумки та зробити висновки. Самий високий рівень задоволеності своєю трудовою діяльністю маємо в блоках безпеки та з управління персоналом. По всіх блоках простежується аспект, який їх задовольняє – це змога реалізації своїх індивідуальних особливостей, професійних навичок. Але також по всіх блоках є і загальна незадоволеність станом технічного оснащення.

Використовуючи дані опитування працівників можна зробити висновки поділивши по віковому складу. Таким чином:

1. Вікова категорія 21-30 років працівників загалом задоволені своєю трудовою діяльністю і складає 40%, частково задоволені - 30%, зовсім не задоволені – 30%

2. Вікова категорія 31-40 років працівників цілком задоволені своєю трудовою діяльністю і складає 30%, частково задоволені - 40%, зовсім не задоволені – 30%

3. Вікова категорія 41-50 років працівників загалом задоволені своєю трудовою діяльністю і складає 50%, частково задоволені - 30%, зовсім не задоволені – 20%

4. Вікова категорія працівників від 51 років і старше цілком задоволені своєю трудовою діяльністю і складає 40%, частково задоволені - 40%, зовсім не задоволені – 20%

В основному незадоволеність своєю трудовою діяльністю простежується з таких питань: психологічний клімат в колективі – 30%, стан технічного забезпечення – 50%.

В цілому працівники ВП «Сумська дистанція електропостачання» задоволені своєю трудовою діяльністю, але актуальним на сьогоднішній день залишаються питання мотивації та соціальної захищеності.

Можна підсумувати, що система управління персоналом будується відповідно до стратегії ВП «Сумська дистанція електропостачання», спрямована на забезпечення ефективного управління персоналом задля

реалізації тих завдань, які визначені пріоритетними перед підрозділами. Також, як і у всіх кадрових підрозділів, так в кадровому управлінні ВП «Сумська дистанція електропостачання» присутні недоліки. Найбільший з них – це незадоволеність трудовою діяльністю.

За допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику кадровим забезпеченням дистанції. Цей аналіз по досліджуваному виробничому підрозділу дозволить визначити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози для підприємства в управлінні персоналом та системи кадрового забезпечення, встановити ступінь задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ВП «Сумська дистанція електропостачання» за 2023 рік

Сильні сторони	Слабкі сторони	
Виробнича дисципліна Професіоналізм працівників, великий відсоток працівників з вищою освітою Соціально-психологічний клімат в колективі Широкий пакет соціальних послуг	Соціальна й політична нестабільність, що впливає на формування думки працівника Наявність підвищеної небезпеки в роботі Низький рівень оплати праці Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Внутрішнє середовище дистанції
Можливості	Загрози	
Збільшення обсягів неформальних та неформальних методів навчання Розвиток інноваційних методів роботи Інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	Воєнний стан та погіршення економічної ситуації в Україні Збільшення рівня конкурентоспроможності на ринку праці (введення системи оплати праці за вимогами НКРЕП збільшить відтік кадрів до підприємств з більшими фінансовими можливостями)	Зовнішнє середовище дистанції

Джерело: сформовано автором.

В результаті проведеного SWOT-аналізу можна оцінити систему кадрового управління враховуючи сильна та слабкі сторони внутрішнього середовища та можливих зовнішніх загроз. Для цього виділимо переваги та недоліки (таблиця 2.10).

Щоб впевнено тримати свої позиції вважаємо за доцільне керівництву дистанції на основі результатів SWOT аналізу визначити для себе перелік

першочергових пріоритетів розвитку і здійснювати поточне планування економічних заходів та фінансових ресурсів на їх реалізацію.

Проблемою, яка має вплив на продуктивність праці працівників підприємства є недосконалість вивчення мотивації персоналу. Основним показником професійної майстерності гарного керівника підприємства – є розуміння роботи людей, а саме чому вони це роблять. Також вміти вбачати в кожному працівникові його індивідуальні якості, створювати умови для розкриття особистісного потенціалу, усвідомлювати свої бажання задля запровадження задуманого.

Таблиця 2.10 - Переваги та недоліки кадрового забезпечення

Переваги	Недоліки
Виробнича дисципліна	Політична та соціальна нестабільність, яка має вплив на формування думки у працівників
Професіоналізм працівників, великий відсоток працівників з вищою освітою	Наявність підвищеної небезпеки в роботі
Соціально-психологічний клімат в колективі	Низький рівень оплати праці
Збільшення обсягів неформальних та неформальних методів навчання	Матеріальне та нематеріальне стимулювання
Розвиток інноваційних методів роботи	Погіршення економічної ситуації в Україні та воєнний стан
Інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	Посилення конкуренції на ринку праці
Широкий соціальний пакет	

Джерело: сформовано автором.

У керівництва дистанції постійно виникає необхідність проводити спеціальні операції по стимулюванню та мотивації персоналу. Виявляти конкретні пріоритетні потреби робітників та забезпечування їх впровадження.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ВП «СУМСЬКА ДИСТАНЦІЯ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом в сучасних умовах складається з того, що людина протягом своєї трудової діяльності одночасно є і працівник, що забезпечує реалізацію економічних завдань організації, і особистість, які складають єдину організаційну систему підприємства. Таким чином, задля ефективного функціонування підрозділу, вимагається чітко організувати працівників, не забуваючи встановити постійний контроль за їх діяльністю, при цьому використовуючи різні ефективні методи управління персоналом.

Для того щоб оцінити управлінську працю, потрібно не тільки визначити особисті якості працівників дистанції, а й проаналізувати виконання ними своїх функціональних обов'язків, а також їх трудовий внесок до формування кінцевих результатів виробництва. Організацію системи управління персоналом було розглянуто на прикладі виробничого підрозділу «Сумська дистанція електропостачання».

Дослідивши якісний склад персоналу дистанції, маємо, що загальний професійно-кваліфікаційний рівень підготовки працівників робітничих професій, які складають 50% від загальної чисельності працівників, мають повну, базову або неповну вищу освіту. Це свідчить про наявність потенційних кандидатів у майбутньому на заміщення вакантних посад керівного або інженерно-технічного складу, які вимагають вищої освіти.

Проаналізувавши віковий склад персоналу дистанції, можна зробити висновки, що працівників віком до 35 роки всього 23%. І цей показник протягом останніх трьох років практично не змінювався. Це свідчить про те, що кадровий потенціал підприємства молодих працівників досить низький. Протягом 2021-2023 рр. збільшилась питома вага працюючих пенсіонерів та

осіб передпенсійного віку. Це свідчить про «старіння» кадрового потенціалу.

Причиною такої ситуації є низький рівень мотивації трудової діяльності (низька заробітна плата, маленький відсоток заохочення за виконання особоважливих завдань, преміювання). Дані події мають негативний вплив на рівень ефективності господарювання, це може бути однією з причин в подальшому руйнації системи виробничих відносин.

Існує два способи поліпшення мотивації праці: матеріальні (фінансові) та нематеріальні (нефінансові). Щодо матеріальних способів, то він відображає складову мотиваційного механізму оплати праці працівників в системі продуктивності праці. Цей механізм оплати праці дійсно важливий, але якщо проводити постійне підвищення рівня оплати праці, то це буде потім сприйматися як належне, таким чином не призведе до збільшення продуктивності. Вагомішою буде нематеріальна непряма мотивація. Враховуючи думку більшості науковців, фахівців-бізнесменів з управління людськими ресурсами такий вид мотивації більш вагомий за матеріальний (фінансовий) спосіб, який сприяє в подальшому розвитку підприємства (навчання, подарунки, корпоративні святкування, соціальний пакет, відкритий взаємозв'язок між керівництвом та підлеглими, тощо). Такий спосіб мотивації в сучасних умовах притаманний лише іноземним компаніям, які працюють на території України. Але українські організації повинні запроваджувати іноземний досвід і в своїх компаніях, враховуючи такі умови праці.

Для того щоб елементи системи управління персоналом були досконалими, повинна проводитись робота по чіткому відношенні між кожним елементом.

Враховуючи вищезазначене, вдосконалення системи управління персоналом повинно віддзеркалюватись як трансформація організаційної культури організації, зміни в системі принципів, стилів управління, ідеології.

На жаль проблема управління персоналом в Україні входить до структури стратегії організацій в останню чергу. Інтереси рядового персоналу мало

враховуються з інтересами підприємства. Тому, має місце підвищення ролі системи управління персоналом задля реалізації загальної стратегії організації.

Нажаль, залишається актуальним питання в керівників українських підприємств недостатнє фінансування структурних перетворень системи управління кадрами. Але, враховуючи думку закордонних та вітчизняних вчених, всі фінансові потоки, які вкладаються в оновлення кадрової системи підприємства, окупаються в короткі терміни.

Якщо в Україні вдосконалювати систему кадрового управління, то це призведе до таких висновків:

- до стратегічної мети організації та певних умов їх реалізації прив'язуються мета і завдання кадрової системи;

- організації будуть забезпечені працівниками потрібної кваліфікації та відповідної чисельності, кадрове планування буде складатися відповідно до виробничого;

- якщо система матеріального та морального стимулювання праці буде відповідати встановленій стратегії, то це забезпечить збільшити мотивацію персоналу до відповідного рівня та зросту економічної і соціальної ефективності праці;

- відповідно до вимог розвитку організації, підвищення кваліфікації фахівців та керівників проводиться на належному рівні;

- недосконалість структури системи управління кадрами буде покращено, а саме: будуть приведені до відповідних обсягів виробництва чисельність робітників та їх відповідно кваліфікація, це успішно сприятиме досягненню рівня управління кадрами задля розвитку підприємства;

- будуть створені принципи взаємозв'язку функціональних кадрових підрозділів з іншими службами (або якщо створена єдина служба по управлінню персоналом);

- збільшиться індивідуальна продуктивність праці кожного робітника та ефективність всього підприємства в цілому, також в можливо створення конкурентних переваг задля підвищення підприємства на новий рівень.

На практиці реалізація концепції удосконалення кадрової системи успішна враховуючи досягнення відповідності між метою, стратегіями управління кадрами та організацій, якістю працівників та організаційною культурою.

Вдосконалюючи систему управління персоналом, відбувається зміцнення загальної картини підприємства, виконуються своєчасно поставлені задачі та забезпечується безпека руху поїздів у відповідному підрозділі.

3.2 Удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу як інструмент підвищення ефективності системи управління кадрами підприємства

Одним із інструментів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві є організація підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів.

Важливим аспектом розв'язку накопичених проблем та забезпечення розвитку системи управління кадрами у ВП «Сумська дистанція електропостачання» є забезпечення на найкращому сучасному рівні інформаційних та організаційних складових. Система управління не буде ефективна без наявної інформаційної бази.

В АТ «Укрзалізниця» відповідно до наказу від 29.12.2018 № 802 «Про виконання проекту» впроваджено Систему дистанційного навчання – Портал розвитку знань <https://elearning.uz.gov.ua> (рисунок 3.1).

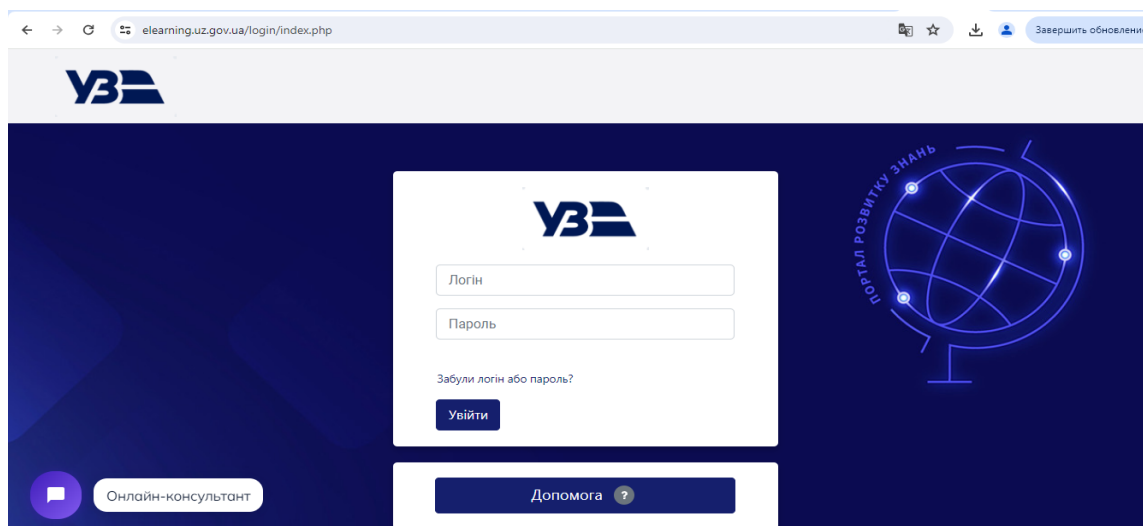


Рисунок 3.1 – Портал розвитку знань. Джерело: узагальнено автором на основі (Портал розвитку знань, 2024).

Доступ до цього порталу мають всі працівники за особистим логіном та паролем. При працевлаштуванні працівник обов'язково проходить навчання та тестування з таких електронних курсів як «Кодекс етики», «Політика запобігання та протидії корупції» та інші (рисунок 3.2).

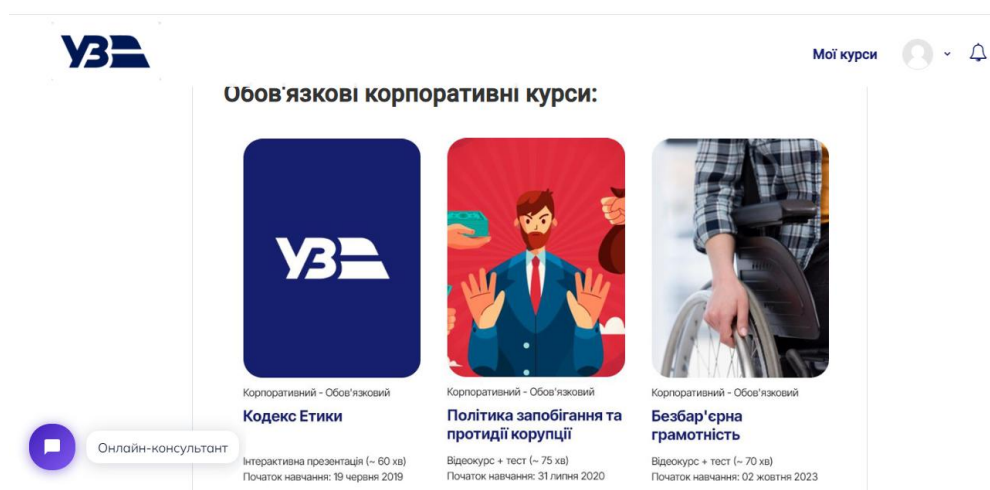


Рисунок 3.2 – Обов'язкові корпоративні курси при працевлаштуванні. Джерело: узагальнено автором на основі (Портал розвитку знань, 2024).

Протягом 2023 року та першого кварталу 2024 року в АТ «Укрзалізниця» широко використовується Портал розвитку знань для проведення навчання та перевірки знань з нових електронних модулів роботи. Таких як «Електронний документообіг СЕД Мегаполіс», «Електронний табель».

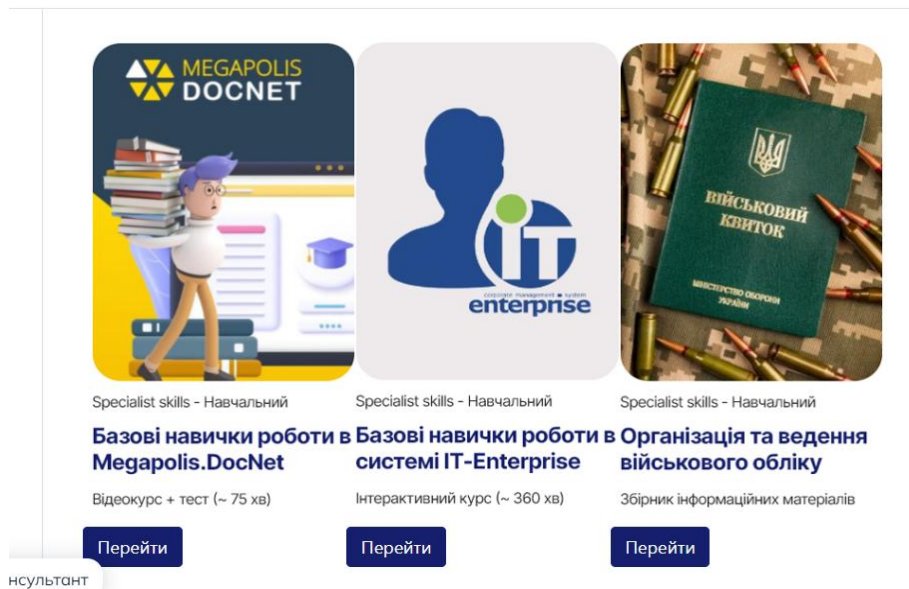


Рисунок 3.3 – Спеціалізовані електронні курси. Джерело: узагальнено автором на основі (Портал розвитку знань, 2024).

В зв'язку з запровадженням нових електронних модулів роботи, керівництвом дистанції було запропоновано технологам Порталу розвитку знань організувати з працівниками, які працюють з організаційно-розпорядчими документами (протоколи, акти, накази, листування) детальне вивчення цих модулів шляхом викладення електронних уроків на Порталі. Так в березні 2024 року працівниками з кадрів було складено список працівників, які працюють з організаційно-розпорядчими документами та мають доступ до електронного документообороту, а вже в квітні 2024 року зазначені працівники мали змогу пройти навчання та перевірку знань з електронних курсів «Діловодство» в зручний для них час. Участь в навчанні брали такі категорії працівників: керівники, інженерно-технічні працівники, фахівці, техніки.

Працівники, які брали участь у навчанні показали досить високий рівень знання. Всього участь у навчанні та тестуванні брали 43 працівника. Аналіз результатів тестування з електронного курсу «Діловодство» наведено на рисунку 3.4.

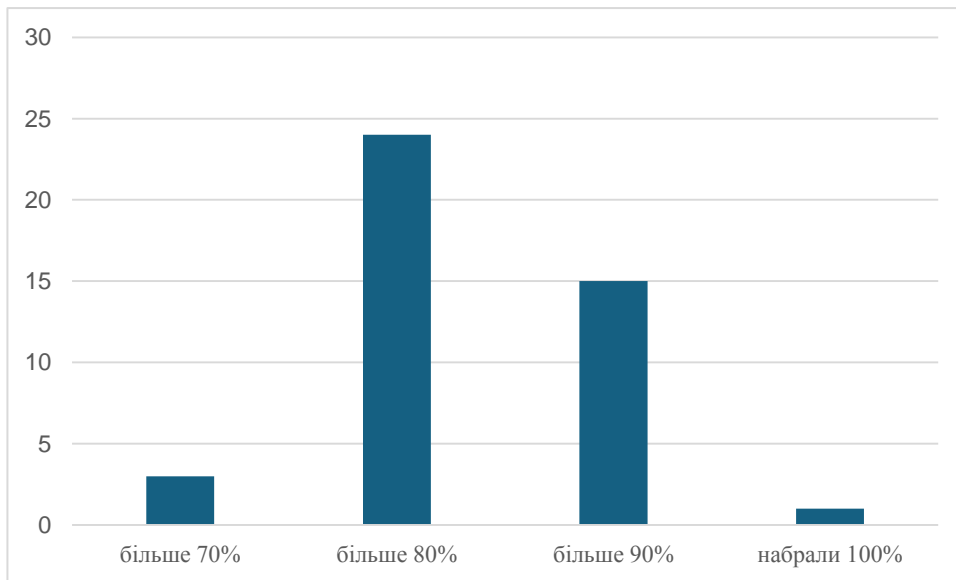


Рисунок 3.4 – Аналіз результатів тестування працівників дистанції.

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації ВП «Сумська дистанція електропостачання». Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх звітів ВП «Сумська дистанція електропостачання».

В зв'язку з воєнною агресією в Україні, що унеможливило працівників проходити підвищення кваліфікації з відривом від виробництва у ВНЗ, пропонується додати блоки для проведення підвищення кваліфікації таких категорій працівників «електромеханік (контактної мережі)», «електромеханік (тягової підстанції)», «електромеханік ремонтно-ревізійної ділянки», «електромеханік району електропостачання». Раніше зазначені категорії працівників проходили підвищення кваліфікації в ВНЗ III-IV рівня акредитації. Враховуючи складну ситуацію в країні у товариства АТ «Укрзалізниця» є можливість впровадження дистанційного курсу на Порталі розвитку знань. Це дозволить охопити одразу великий обсяг працівників зазначеної категорії, можливість провести цільове навчання працівників без відриву від роботи, за індивідуальним графіком у будь який зручний час.

Працівники дистанції, з урахуванням їх позиції, зможуть реалізувати такі задачі:

- зміцнення та підвищення рівня професійної освіти;
- здобуття нових знань та навичок у сфері виробничої діяльності підприємства;

- здобуття інформації щодо організацій – конкурентів, які мають вплив на роботи дистанції.

Також важливу роль для розв'язання накопичених проблем та розвитку системи управління персоналом у ВП «Сумська дистанція електропостачання» має покращення інформаційної та організаційної бази. Необхідно вдосконалювати та адаптувати під специфіку роботи у ВП «Сумська дистанція електропостачання» електронні системи управління персоналом, які дозволять керівникам підрозділів оптимізувати їхню роботу. Кадрові фахівці впроваджуючи цю систему керування кадрами будуть позбавлені рутинної роботи під час роботи з кадрами (формування та облік наказів всіх типів). Також автоматизація системи кадрового управління дозволить забезпечувати належну систему, яка відповідатиме вимогам законодавства.

В дистанції з метою збільшення ефективності системи управління персоналом потрібно налагодити мотивуючу корпоративну культуру, використовуючи досвід зарубіжних підприємств. Треба створити таке внутрішнє середовище, щоб було забезпечено єдність мети керівництва та працівників, а також відкрите задля реалізації потенціалу робітників спрямованих на стратегію підприємства.

ВИСНОВКИ

Після проведеного аналізу напрямків підвищення ефективності системи управління виробничого підрозділу «Сумська дистанція електропостачання» можна зробити наступні висновки.

Система управління персоналом підприємства – це сукупність принципів та методів, заходів щодо формування, збереження, відтворення, використання та удосконалення кадрів, які націлені на забезпечення оптимальних умов праці, мотивації персоналу та його стимулювання. Стратегічною задачею формування та реалізації системи управління кадрами в сучасності є найефективніше використання індивідуальних якостей співробітників відповідно до поставленої мети суспільства.

Вона є однією з складових загальної виробничої політики та управлінської діяльності. Дана задача має на меті забезпечення згуртованості, підвищення рівня розвитку та продуктивності праці робітників. В досліджуваному підрозділі кадрова праця є однією з складових роботи керівника по управлінню підлеглим персоналом. Поряд з іншою роботою керівника, дана праця вимагає завжди забезпечення виконання планових показників з урахуванням виваженості дій, вміння протистояти рутинності справ.

Основними завданнями управління кадрами в ВП «Сумська дистанція електропостачання» є:

- створення безпечних умов праці, що передбачено Кодексом законів про працю та Конституційних норм;
- своєчасне забезпечення дистанції робітничими кадрами та фахівцями, відповідно до планів, в достатній кількості та якості;
- раціональне використання робітничих кадрів та фахівців;
- забезпечення ефективної роботи підприємства в цілому.

Основними складовими кадрового потенціалу виступають такі складові: кваліфікаційна, професійна, інтелектуальна, кадрова, технологічна та

організаційна. До організаційної складової системи управління кадрами можна додати забезпечення високого рівня організаційної та культурної роботи. Це виражається у ритмічності, чіткості та злагодженості трудових зусиль та високого рівня задоволеності робітників своєю роботою. Також ця складова в багатьох аспектах забезпечує функціонування трудового колективу як системи в цілому, так і кожного робітника окремо. Цей зв'язок свідчить про раціональне використання кадрового потенціалу.

Задля забезпечення ефективної роботи кадрового підрозділу застосовуються різні методи, стратегії. Проводиться підбір кваліфікованих кадрів, надається необхідна інформація, забезпечуються безпечні умови праці та організовується підвищення кваліфікації працівників, проводиться аналіз стану кадрового забезпечення. Застосування досконалих підходів управління персоналом підприємство отримує нову якість старої малоефективності кадрової системи.

Виробничий підрозділ «Сумська дистанція електропостачання» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» є підрозділом державної форми власності і не є юридичною особою.

Організаційна структура характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, має лінійні зв'язки. Така структура задовольняє виконанню цілей та завдань, які стоять перед підрозділом: утримання пристроїв у технічно справному стані та забезпечення надійного електропостачання.

Робота, яка повинна виконуватись в дистанції, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Система управління персоналом у ВП «Сумська дистанція електропостачання» організована не на високому рівні. Але протягом останнього року зазнає суттєвих змін, а саме запровадження нових інформаційних технологій (апробація електронних модулів для ведення кадрового діловодства та оплати праці).

Також запроваджуються інновації в систему навчання та розвитку персоналу. Так у 2022 році, в зв'язку з військовою агресією російської федерації, підвищення кваліфікації було проведено 20 працівникам. Враховуючи облікову чисельність працюючих (167 осіб) та впровадження новітніх технологій на ринку праці, ця кількість працівників могла б бути більшою.

Керівництву дистанції особливу увагу потрібно приділяти системі найму персоналу, що в подальшому дозволить зменшити показник плинності кадрів та збільшить ступінь зацікавленості даним підрозділом.

В ході дослідження ВП «Сумська дистанція електропостачання» запропоновані шляхи вдосконалення щодо збільшення ефективності системи управління персоналом:

- забезпечення належної системи внутрішнього навчання та розвитку персоналу, яке сприятиме розвиненню професійних компетентностей у працівників, збільшить зацікавленість та їх активність, а також ефективно використання набутих навичок та вмінь у виробничій сфері задля збільшення ефективності праці;

- розглянути можливість внесення до штатного розпису дистанції додатково одиницю фахівця з навчання персоналу, адже ці обов'язки покладено на фахівця з кадрового адміністрування;

Щоб впевнено тримати свої позиції вважаємо за доцільне керівництву дистанції визначити для себе перелік першочергових пріоритетів розвитку і здійснювати поточне планування економічних заходів та фінансових ресурсів на їх реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н.В. (2016). *Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність*. Н.В. Бакало, К.О. Струцька. Економіка і регіони, 6 (61), 71-75.
2. Бортнік С. М. (2014). *Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства*. Вісн. Вол. ін-ту економіки і менеджменту, 10, 40-51.
3. Бучинська Т. В. (2014). *Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства*. Наук. вісн., 7 (2), 144-146.
4. Виноградський М., Виноградська А., Шканова А. (2009). *Управління персоналом*. Центр учб. літ., 502.
5. Гавкалова Н., Кайнова Т. (2010). *Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту*. ХНЕУ, 276.
6. Гавкалова Н. (2004). *Менеджмент персоналу*. Інжек, 236.
7. Герасименко О., Герасименко Г. (2015). *Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення*. Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка, 7, 29-37.
8. Гонська М. (2015). *Удосконалення кадрової політики торговельних мереж*. Вісн. Од. нац. ун-ту ім. І. І. Мечник., 20 (1.2), 69-74.
9. Грицай А. (2014). *Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства*. Наук. вісн. Полтав. ун-ту економіки і торгівлі, 1, 148-155.
10. Губик Ю., Беляєв С., Багунц О. (2018). *Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації*. Економіка та суспільство, 17, 216–224.
11. Данюк В., Петюха В., Цимбалюк С. (2004). *Менеджмент персоналу*. КНЕУ, 398.
12. Дериховська В. (2013). *Взаємозв'язок розвитку персоналу та*

стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ, 7 (426), 341–347.

13. Дериховська В. І. (б. д.). *Класифікація стратегій управління персоналом*. <http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnyapersonalom/>

14. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. (2014). *Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис*. Глобальні та національні проблеми економіки, 2, 570-572.

15. Кравченко Т. (2015). *Аналіз концепцій кадрового менеджменту*. 7-ме вид. Персонал, 13-21.

16. Линенко А., Шевченко О. (2008). *Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності*. Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво, 4, 111— 116.

17. Мирвода С. (2016). *Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства*. Наук. вісн. Ужгор. нац. ун-ту, 7 (3), 105-109.

18. Никифорова В. (2013). *Управління персоналом*. Атлант, 275.

19. Овсюк Н. (2016). *Особливості організації обліку праці та її оплати*. Економіка і суспільство, 6, 379-383.

20. Пелих А.С. (2010). *Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах*. Інноваційна економіка, 15, 163-166.

21. Ситник Н. (2009). *Управління персоналом*. Інкос, 472.

22. Удовенко Т., Невмержицька С. (2014). *Формування ефективної кадрової політики на підприємстві*. Формування ринк. відносин в Україні, 3, 125-127.

23. Хондока В., Марченко В. (2016). *Теоретичні основи кадрової політики сучасних підприємств*. Підприємництво та інновації, 2, 38-41.

24. Цюрко І. (2013). *Модель ідеального керівника відділу персоналу*. Бізнес Інформ, 12, 372-377.

25. Колективний договір виробничого підрозділу «Сумська дистанція електропостачання» на 2002-2024 роки зі змінами та додатками (2002).

26. ПОЛОЖЕННЯ про виробничий підрозділ «Сумська дистанція електропостачання» регіональної філії «Південна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», затвердженого наказом директора виконавчого регіональної філії від 30.12.2015 № 178/Н (2015).

27. АТ "Укрзалізниця". (2024). <https://www.uz.gov.ua/>.

28. Регіональна філія «Південна залізниця». (2024). <https://www.pz.gov.ua/>.

29. Портал розвитку знань. (2024). <https://elearning.uz.gov.ua/>.

ДОДАТОК А

Крок 3

**Військовозобов'язаним
стати на облік**
до військово-облікового бюро
(каб.29, 2-й поверх приміщення
ДН-3)

Крок 4

Пройти інструктажі:

- Вступні інструктажі з охорони праці та протипожежний в кабінеті дистанції Охорона праці;
- Первинний інструктаж (безпосередньо на робочому місці)

Крок 5

У відділі кадрів дистанції:

- Ознайомитись з наказом про прийом на роботу;
- Оформити службове посвідчення.

Крок 6

**Звернутись до відділення
Ощадбанку для оформлення
банківської картки для
отримання заробітної плати за
адресою:**
вул. Горького, буд. 32, м. Суми,
Сумська область.
При собі мати:
- паспорт, довідку про присвоєння
ідентифікаційного номера, копію
наказу про прийом



**Вітаємо Вас в
Сумській дистанції
електропостачання!**



**«Путівник
залізничника»**
виробничого підрозділу
«Сумська дистанція
електропостачання»
регіональної філії «Південна
залізниця» АТ
«Укрзалізниця»




Путівник залізничника.

Порядок прийняття на роботу

Для працевлаштування до дистанції Вам потрібно надати до відділу кадрів наступні документи:

- ✓ Паспорт та його копію
- ✓ Трудову книжку
- ✓ Документ про освіту та його копію
- ✓ Фото (розміром 3x4) – 2 шт.
- ✓ Довідку про присвоєння ідентифікаційного номера та його копію
- ✓ Військовий квиток (тимчасове посвідчення, приписне свідоцтво) – для чоловіків
- ✓ Пільгові посвідчення (УБД, АТО, Чорнобильці, тощо)
- ✓ Довідку ОК-5 (або ОК-7) та додаток 9 (з пенсійного фонду за місцем реєстрації)
- ✓ Висновок медичної комісії
- ✓ Копія свідоцтва про народження дитини

Ми чекаємо Вас за адресою:
м. Суми вул.Привокзальна, 5а
тел. (0542) 25-42-87 приймальня
(0542) 719-161 відділ кадрів

Крок 1

**Проходження попереднього
медичного огляду в наступних
медичних закладах** (направлення
необхідно отримати у відділі кадрів
дистанції, заклад обираємо за місцем
розташування підрозділу дистанції):

- ❖ Для Районів контактної мережі Коломак та Майський, тягової підстанції Майський, РРД, Люботинський РЕП, енергодиспетчерський пункт
- ✓ КНП «Люботинська міська лікарня», місцезнаходження: Харківська обл., м.Люботин, вул. Шевченка, 15 реєстрація (054) 7-248 – 228
- ❖ Для Смородинського РЕП, РРД
- ✓ КНП «Тростянецька міська лікарня», місцезнаходження: Сумська обл., м.Тростянець, вул. Нескучанська, буд. 7 контактний тел. (05458) 51502
- ❖ Для апарату дистанції, МП Суми, МП Білопілья
- ✓ КНП «Клінічна лікарня №4» СМР, місцезнаходження: м.Суми, вул. Праці, 3 контактний тел. (0542) 686-059

Крок 2

**У відділі кадрів дистанції
потрібно:**

1. Написати заяву на прийом (для чоловіків – звернутись до територіального військового комісаріату і отримати відмітку про взяття на облік)
2. Ознайомитись з:
 - Правилами внутрішнього трудового розпорядку;
 - Колективним договором дистанції;
 - Антикорупційною програмою АТ «Укрзалізниця»
 - Умовами медичного страхування.
3. Підписати згоду на оброблення персональних даних

ДОДАТОК Б
ЗВІТ

**про показники руху робочої сили, укомплектованість кадрів та рівень
трудової дисципліни Форма № 1-к (УТО-8)
за 2021 рік**

Розділ 1 ПРИЙОМ, ЗВІЛЬНЕННЯ І ПЕРЕМІЩЕННЯ

№№ рядка	Служби та професії	Облікова кількість штатних працівників на початок звітного періоду	Всього прийнято працівників за звітний період	Всього вибуло працівників за звітний період (4+7+11)	3 них:							Кількість посад згідно штатного розпису	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	Із них, працюють на заміщенні	Середньооблікова кількість штатних працівників *	Коефіцієнт плинності кадрів*	Внутрішнь-о-транспортні переміщення		Переміщення внутрі підприємства		
					За власним бажанням			З ініціативи адміністрації									Звільнено за іншими причини нами	Прийнято	Вибуло	Прийнято	Вибуло
					Всього	У тому числі		Всього	У тому числі												
						на пенсію	з інших поважних причин		за порушення трудової дисципліни	за скороченням штату	внаслідок невідповідності займаній посаді							Прийнято	Вибуло		
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Всього по підприємстві	173	13	17	15	1	0	0			2	196.80	170	1	162	9.3	1	0	0	0	
16	З них: електромонтери контактної мережі	9	0	1	0		0				1	11.65	8	0	8	0	0	0	0	0	

ДОДАТОК В ЗВІТ

**про показники руху робочої сили, укомплектованість кадрів та рівень
трудової дисципліни Форма № 1-к (УТО-8)
за 2022 рік**

Розділ 1 ПРИЙОМ, ЗВІЛЬНЕННЯ І ПЕРЕМІЩЕННЯ

№№ рядка	Служби та професії	Облікова кількість штатних працівників на початок звітного періоду	Всього прийнято працівників за звітний період	Всього вибуло працівників за звітний період (4+7+11)	3 них:							Кількість посад згідно штатного розпису	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	Із них, працюють на заміненні	Середньооблікова кількість штатних працівників *	Коефіцієнт плинності кадрів*	Внутрішньо-транспортні переміщення		Переміщення внутрі підприємства		
					За власним бажанням			З ініціативи адміністрації									Звільнено за іншими причини нами	Прийнято	Вибуло	Прийнято	Вибуло
					Всього	У тому числі		Всього	за порушення трудової дисципліни	за скороченням штату	внаслідок невідповідності займаній посаді										
						на пенсію	з інших поважних причин											Прийнято	Вибуло		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
А																					
1	Всього по підприємстві	170	14	12	10	2	0	1		1	196.80	173	0	160	6,25	1	0	0	0		
16	З них: електромонтери контактної мережі	8	1	0	0			0		0	11.65	9	0	9	0	0	0	0	0		

ДОДАТОК Г ЗВІТ

**про показники руху робочої сили, укомплектованість кадрів та рівень
трудової дисципліни Форма № 1-к (УТО-8)
за 2023 рік**

Розділ 1 ПРИЙОМ, ЗВІЛЬНЕННЯ І ПЕРЕМІЩЕННЯ

№№ рядка	Служби та професії	Облікова кількість штатних працівників на початок звітного періоду	Всього прийнято працівників за звітний період	Всього вибуло працівників за звітний період (4+7+11)	3 них:							Кількість посад згідно штатного розпису	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	Із них, працюють на заміненні	Середньооблікова кількість штатних працівників *	Коефіцієнт плинності кадрів*	Внутрішньо-транспортні переміщення		Переміщення внутрі підприємства		
					За власним бажанням		З ініціативи адміністрації			Звільнено за іншими причини нами	Прийнято						Вибуло	Прийнято	Вибуло		
					Всього	У тому числі	Всього	У тому числі	Звільнено за порушення трудової дисципліни											за скороченням штату	внаслідок невідповідності займаній посаді
	А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	<i>Всього по підприємстві</i>	173	8	14	13	5	0	0				1	196.80	166	2	156	8.3	1	2	0	0
16	З них: електромонтери контактної мережі	9	0	1	0			0				0	11.65	9	0	8	0	0	0	0	0