

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання денна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Управління персоналом організації в умовах нової економіки»

(за матеріалами НАК «Нафтогаз України»)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи Гігашвілі Едуард Георгійович

(підпис, дата)

Науковий керівник асистент Кужель Наталія Леонідівна

(підпис, дата)

Рецензент

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2021

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність управління персоналом організації в умовах нової економіки

В сучасних умовах нової економіки, серед невизначеності, підвищеного рівня ризику, динамічності та інтенсивного рівня конкурентної боротьби, конкурентоспроможність сучасного підприємства, незалежно від форми власності, забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистісних якостей, інноваційного і мотиваційного потенціалу працівників. Тому велику роль відіграє як саме відбувається управління персоналом на підприємстві.

Розглянемо, що являє собою управління персоналом на думку визначних науковців, які займалися вивченням даної проблеми.

Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. визначають управління персоналом, як системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [27, с.12].

Вчені такі, як Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С. трактують управління персоналом, як вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. Можна також зазначити, що управління персоналом – це вплив управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу. [25, с.6].

Криворучко О. М. характеризує управління персоналом, як комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей. [10, с.9].

Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно разом пов'язані.

Управління персоналом є складним явищем, в якому розрізняють окремі функції, фази, численні завдання тощо. Всі частини єдиного цілого пронизує і об'єднує інформація, яка є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. За допомогою інформації визначається чисельність і планування діяльності персоналу, відбувається його оцінювання, розробляється система заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією, на базі якої базуються методи управління [27, с.13].

Методи управління персоналом - це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату. Всі методи діляться на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.1) [27, с.21].



Рис. 1.1. Система методів управління персоналом [27, с.21].

Управління персоналом пройшло довгий шлях еволюції — від ведення особових справ і виконання простих кадрових процедур до складної комбінації традицій, програмних настанов і тактики ведення практичної діяльності, які сукупно сприяють формуванню та реалізації стратегічного курсу розвитку організації. Найбільш радикальні зміни в управлінні персоналом відбулися наприкінці ХХ ст. — під час істотних економічних, технологічних і соціальних зрушень. Ключовою економічною тенденцією часу стала глобалізація як вихід підприємств на зарубіжні ринки. Це різко посилює конкурентну боротьбу як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, спонукаючи підприємства скорочувати витрати, підвищувати продуктивність та якість праці, досягати вищої ефективності та результативності. Досягнення й підтримання високої ефективності стали першим викликом дійсності.

Разом з тим підтримувати високу ефективність тільки за рахунок скорочення витрат неможливо, потрібні принципово нові важелі її зростання. Протистояння в конкурентній боротьбі вимагало використання інновацій. Рубіж століть знаменувався справжнім технологічним бумом. За цих умов підприємство мало виявити неабияку заповзятливість у пошуку, виборі, розробленні та комерціалізації нових ідей. Засвоєння і продукування інновацій — це інший виклик підприємству з боку зовнішнього середовища, спричинений прискоренням технологічного розвитку. Впровадження інновацій, своєю чергою, зумовило комплексний підхід до модернізації організаційних структур управління, зміни його стилів і методів, підвищення ролі творчої праці, розширення участі в управлінні й активізації всіх працівників організації, одержання синергічного ефекту від їх діяльності.

Справжнім активом підприємства стає людський капітал, ефективне використання якого створює стійкі конкурентні переваги організації. Нові вимоги висуваються до відбору, розвитку, оцінювання, винагороди персоналу, які узгоджено вирішують завдання створення компетенцій, необхідних для успішної реалізації організаційної стратегії. Компетенції, що відрізняють певне підприємство від інших і проявляються в унікальних рисах його продукції, потрібної споживачеві, — це один виклик нової реальності. Посилення

клієнтоорієнтованості бізнесу зумовлювалося не лише економічними, а й суттєвими соціальними змінами. Споживачі й партнери підприємств, інвестори, урядові та неурядові організації, суспільство загалом висунули нові вимоги до етики ведення бізнесу, його екологічної безпеки, реальної турботи про гострі соціальні проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність стає серйозним викликом для підприємства, що передбачає його адекватну реакцію на соціальні запити усіх зацікавлених сторін і насамперед свого власного персоналу.

Відповідь на ці зміни зовнішнього середовища зумовила необхідність системних перетворень в управлінні підприємством:

по-перше, вибір нових організаційних стратегій ефективності та інновацій;
по-друге, включення стратегічного управління персоналом як органічного компонента загального стратегічного підрозділу;

по-третє, глибокі трансформації організаційної культури, які зрушили пласти як внутрішніх, так і зовнішніх відносин підприємства [24, с.11-12].

Раніше існуюча система управління кожною організацією мала функціональну підсистему управління кадрами і соціальним розвитком колективу, але більшу частину об'єму робіт по управлінню кадрами виконували лінійні керівники підрозділів. Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню працівників, а також організація їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка. Відділи кадрів не виконують ні методичну, ні інформаційну, ні координуючу роботу з кадрами. Вони структурно відокремлені з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, які виконують функції управління кадрами.

Відділ кадрів, як правило, має низький організаційний статус, є слабким в професійному відношенні.

Сутність управління персоналом організації в умовах нової економіки складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, вміння їх формувати і направляти у відповідності задач, які стоять перед організацією. Управління персоналом в такій ситуації має особливу

значимість. Виділяють три фактора, які здійснюють вплив на людей в організації: ієрархічна структура організації, культура і ринок.

При переході до ринку проходить помірний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне всередині організації працівники, а за її межами - споживачі продукції.

Світовий досвід підтверджує, що в умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності організації вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей виробничий ресурс. Найбільших успіхів у бізнесі досягають ті організації, у яких керівники мають високу професійну підготовку, в тому числі управління персоналом. Ця обставина зумовила необхідність вивчення у вищих навчальних закладах дисципліни "Управління персоналом".

При реформуванні виробництва, нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних відділів: кадрів, організацій праці і заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки та ін. В ході здійснення своїх повноважень вони починають розширювати коло своїх функцій. Структура служби управління персоналом визначається характером діяльності і розміром організацій, особливо продукцією, що випускається. У невеликих і середніх організаціях багато функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а у великих - формуються самостійні структурні підрозділи з реалізації функцій під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом.

Управління персоналом є об'єктивним соціальним явищем і розвивається за трьома напрямками: як сфера практичної професійної діяльності, як навчальна дисципліна, як галузь науки [27, с.9-10].

Уважний погляд на сферу матеріального виробництва, на будь-яку спільну, колективну діяльність у межах конкретної організації дає можливість зафіксувати, що менеджмент персоналу як процес управління трудовим

колективом є повсякденною реальністю. Цей процес здійснюється спеціально підготовленими працівниками апарату управління, що дає підстави розглядати його як важливу сферу практичної діяльності.

В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності самоврядних організацій вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей найважливіший виробничий ресурс.

Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, у яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління взагалі та менеджменту персоналу зокрема [8, с.6].

На сьогодні управління персоналом є невід'ємною частиною підприємства, а компанії в країнах з добре розвинутою економікою, надають великого значення розвитку персоналу. Вибір стратегії управління розвитком персоналу і постійне її удосконалення стає головною функцією для керівників управління та HR-підрозділу. Тому управлінцям підприємств потрібно вміти вміло і ефективно впроваджувати і використовувати сучасні підходи щодо розвитку системи управління персоналом, сутність яких розглянемо у п. 1.2.

1.2. Сучасні підходи до розвитку системи управління персоналом

Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління.

«Управління персоналом представляє сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура.

Відповідно до вказаного, можна стверджувати, що під системою управління персоналом розуміється сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу. Організаційно-функціональна модель управління персоналом надана у табл.1.1.» [18]

«Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності» [11, с.2].

Таблиця 1.1

Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу 3. Організація, мотивація і адаптація працівників 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	організаційно-розпорядчі; економічні; соціально-психологічні		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Зміст процесу управління персоналом визначається специфікою соціальних відносин, обсягами виробництва, технологією та іншими факторами. Ефективна робота з людьми вимагає врахування завдань організації на різних

етапах її життєвого циклу та адаптації до визначеної кількості матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. З цієї позиції управління персоналом можна інтерпретувати як спосіб досягнення рівноваги між цілями підприємства, окремих працівників та суспільства загалом.

Російський вчений В.Я. Горфінкель, трактуючи управління персоналом як певну діяльність, чітко виділяє її суб'єкт (керівники різних ланок), а також методи досягнення поставленої мети. Він трактує управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розроблення концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Управління працівниками реалізується системним, планомірним, організованим впливом на них через сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [7, с. 311].

Персонал відіграє важливу роль у діяльності підприємства, являючись одним із найважливіших виробничих ресурсів. Від досконалості управління ним залежить ефективність використання всіх ресурсів та прибутковість підприємства.

Але невисокий рівень підготовки персоналу, неготовність персоналу та керівництва до змін заважають удосконаленню управлінської системи на українських підприємствах. Як підкреслюють І. Ладунка та Т. Рибалка, серед напрямів удосконалення системи економічного управління підприємства має стати використання системного підходу до управління персоналом [30, с.188].

В ринковій економіці все більшого значення набувають саме якісні характеристики трудового потенціалу: кваліфікація, професіоналізм, здатність отримання знань упродовж життя, рівень культури тощо. Як вважають О. Дайнека, Ю. Григор'єва, О. Синікова, враховуючи ситуацію в Україні, можна дійти висновків, що в країні найближчим часом неможна вирішувати економічні проблеми за рахунок простого нарощування чисельності зайнятого населення.

Для ефективного використання людського потенціалу і забезпечення високої прибутковості діяльності сучасного підприємства його система

управління персоналом повинна бути спрямована на задоволення нагальної потреби в безперервному навчанні персоналу, підвищенні його освітнього та культурного рівня, кваліфікації та підсиленні мотивації шляхом впровадження її інноваційних методів. Для цього корисна, розроблена В. Шевченко концептуальна модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства, яку можна використовувати з певною адаптацією для підприємств інших галузей промисловості. В основі цієї моделі лежать інноваційні методи мотивації, що спрямовані на забезпечення як інтересів підприємства (розвиток інноваційної діяльності) так й інтересів працівників [30, с.188-189]. (Додаток А).

На базі системного і комплексного та запропонованого Ю. Комаром атрибутивного підходу, К. Любимовою створено атрибутивну структуру управління розвитком персоналу (рис. 1.2), що проявлятиме триєдність, поєднуючи навчання персоналу в рамках трьох підсистем: людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку, відповідно, на базовому, вищому та найвищому рівнях управління. Слід вважати, що практична реалізація цієї теоретичної розробки, може привести діючу вітчизняну систему розвитку персоналу у відповідність зі світовою розвинутою системою. Як видно з рис. 1.2, високу якість атрибутивності управління розвитком персоналу обумовлено тим, що:

по-перше, базовий рівень управління, в основі якого лежить комплексний підхід, створює підсистему людського розвитку, в результаті функціонування якої відбувається професійне становлення працівників підприємства;

по-друге, вищий рівень управління завдяки системному підходу через підсистему професійного розвитку сприяє розвитку професіоналів;

по-третє, найвищий рівень управління, використовуючи атрибутивний підхід, характеризує підсистему сталого (та соціального розвитку), тим самим забезпечує розвиток соціальної відповідальності [12, с.2]

Ієрархічні рівні системних підходів

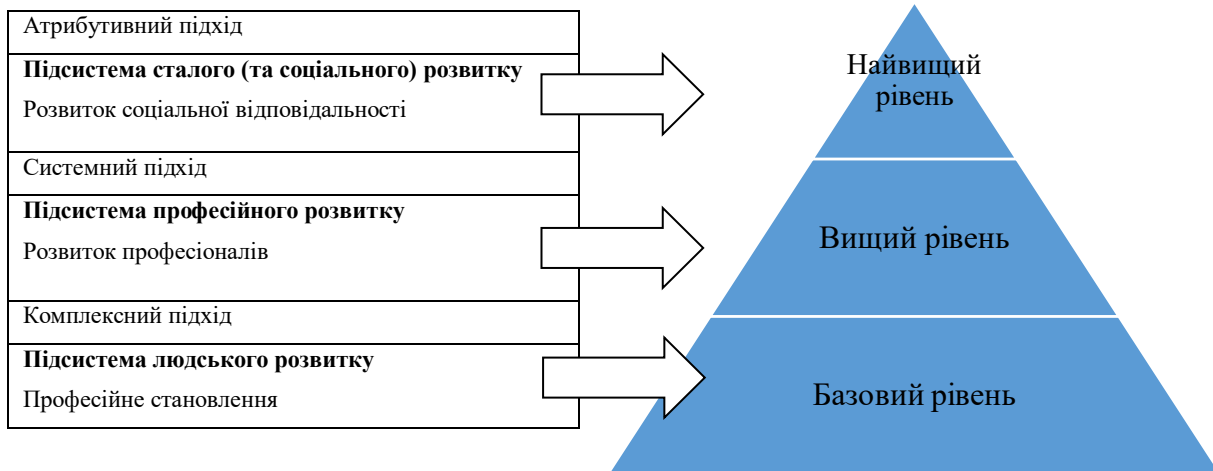


Рис.1.2. Атрибутивна структура системи управління розвитком персоналу підприємств [12, с.2]

Сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства вимагають від служби персоналу формування результативного колективу, а це неможливо без упровадження інновацій в процес управління персоналом.

В умовах ринкових відносин інноваційне управління персоналом повинно мати системний характер на основі комплексного вирішення кадрових проблем. Система управління персоналом є відносно автономною і специфічною підсистемою загальної системи управління організацією. Якщо розглядати управління персоналом як систему, то це сукупність взаємопов'язаних елементів, в яку входять об'єкт та суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему відповідних методів та елементів.

Кандидат економічних наук В.М. Петюх виокремив системний та комплексний підходи до управління персоналом:

комплексний підхід до управління персоналом передбачає врахування організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів управління в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних чинників;

системний підхід відбиває взаємозв'язки між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевої мети, визначенні

шляхів її досягнення, створенні відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання системи роботи з персоналом на підприємстві [22, с.559-560].

Ефективний менеджмент будь-якого підприємства у стратегічній перспективі характеризується орієнтацією на соціалізацію управління суб'єктами господарювання, що обумовлено соціалізацією постіндустріальної економіки на макрорівні. Це пов'язано з тим, що в умовах насиченого ринку значення рівня соціального розвитку суспільства на тлі рівня його економічного розвитку зростає. Проте, збільшення в постіндустріальній економіці ролі економіки знань і людського капіталу вимагає перефокусування уваги власників підприємств і їх менеджменту з основних засобів організації, відносно значення яких у постіндустріальній економіці зменшується, до людських ресурсів як до головної продуктивної сили підприємства, що є носієм знань (із його соціальними потребами) [38, с.28].

Перебіг процесів глобалізації через зростання відкритості національних економік, їх інтеграцію, взаємодоповнення, взаємопроникнення і взаємозалежність, через зростання свободи переміщення товарів, послуг, фінансового й людського капіталу, через вирішення міждержавних протиріч незмінно призводить до зростання вимог забезпечення більш високого рівня умов праці, який, також, багато в чому визначає ефективність менеджменту та управління персоналом в умовах постіндустріальної економіки.

За руху суспільства від індустріальної до постіндустріальної економіки, за умов зростання ролі людського капіталу, основою науково-технічного прогресу є перетворення науки в безпосередню і ключову продуктивну силу. Оскільки головним носієм наукових знань є людина, заходи ефективного менеджменту та управління персоналом мають бути спрямовані на підтримку процесів становлення всебічно розвиненої, творчої, інноваційно активної особистості співробітника підприємства й колективів співробітників, а також забезпечення умов для розвитку інтелектуальних здібностей співробітників підприємства [38, с.31].

Крім того, слід зазначити, що процес руху суспільства від індустріальної до постіндустріальної економіки призводить до кардинальних змін в управлінні підприємствами та їх персоналом під впливом не тільки макроекономічних, але й внутрішніх змін. Серед найбільш характерних зовнішніх і внутрішніх змін необхідно відзначити зміни: характеру взаємодії підприємства з ринковим середовищем і суспільством загалом; цілей діяльності підприємства на ринку в умовах посилення його мінливості за прискорення науковотехнічного прогресу; принципів здійснення спільної діяльності працівників у межах підприємства; схем співпідпорядкованості співробітників і підрозділів, виходячи з інтересів підприємства.

Розвиток постіндустріального суспільства пов'язаний з освоєнням нових технологій на принципах демасифікації обсягів виробництва, децентралізації управління та фрагментації виробничо-технологічних операцій. Зазначені зміни так само потребують адекватних змін у системах менеджменту та управління персоналом підприємства. Щодо реалізації принципу децентралізації в постіндустріальній економіці, то варто зазначити, що цей процес супроводжується частими трансформаціями ієрархічних схем управління, що, у свою чергу, призводить до оперативного переміщення центрів прийняття рішень на ті рівні управління підприємством, на яких передбачається вирішення відповідної проблеми. За цих умов ефективність системи управління персоналом багато в чому визначатиметься вмінням правильно використовувати працівників, які поєднують у собі високий творчий потенціал і гарні організаторські здібності. Зазначені процеси Д. Белл охарактеризував як революцію участі персоналу в управлінні, що поширилася на різні організаційно-правові форми діяльності організації. Багато в чому таким трансформаціям сприяло зміщення центру ваги світової економіки зі сфери виробництва матеріальних благ у сферу послуг [38, с.32].

В умовах постіндустріальної економіки ефективність менеджменту та управління персоналом визначається не тільки вмінням здійснювати індивідуальну роботу із творчим персоналом, а й умінням створити «інтелектуальний кулак» із працівників, які володіють знаннями, – працівників

розумової праці (knowledge workers). Порівнюючи співвідношення працівників рутинної й інтелектуальної праці в індустріальному та постіндустріальному суспільстві, можна говорити про інверсію співвідношення «80 % працівників зайняті рутинною працею – 20 % зайняті інтелектуальною працею» (і навіть 90-95 % на 10-5 %) для індустріального суспільства до співвідношення «20 % працівників зайняті рутинною працею – 80 % зайняті інтелектуальною працею». Нині це співвідношення становить «60 % працівників зайняті рутинною працею – 40 % зайняті інтелектуальною працею» [38, с.33].

Щоб зрозуміти, за якими напрямками доцільно здійснювати вдосконалення системи управління персоналом, необхідно розглянути його концепцію, головну мету, основні етапи, принципи, методологію побудови системи, базові підходи і деякі інші концептуальні моменти. Система управління персоналом безпосередньо пов'язана з відносинами між працівником і роботодавцем, їх взаємозв'язками з приводу дотримання їх законних прав і виконуваних ними функціональних обов'язків. У цьому зв'язку доцільно розглядати систему управління персоналом комплексно з урахуванням таких найважливіших питань як формування концепції менеджменту персоналу. Основу концепції менеджменту персоналу підприємства складають: розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом; урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства; впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу; визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці; розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій; розробка заходів щодо соціального партнерства [6, с.159].

Отже, як випливає з вищевикладеного, сучасні підходи установлюють пріоритети та розробляють напрями розвитку підприємства на перспективу.

Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів. Таким чином, в управлінні виникає нагальна потреба зміни функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі

власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками.

В наступному розділі ми проаналізуємо соціально-економічну характеристику та дамо оцінку ефективності системи управління персоналом на НАК «Нафтогаз України».

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ В НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика НАК «Нафтогаз України»

Група «Нафтогаз України» — найбільша національна компанія України. Провідне підприємство паливно-енергетичного комплексу країни.

Група «Нафтогаз України» — вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, що здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам.

Група здійснює безперервний транзит газу до європейських споживачів, імпортує газ, а також займається переробкою газу, нафти та конденсату на п'яти газопереробних заводах (ГПЗ), що входять до складу групи, виробляючи на них скраплений газ, моторні палива та інші типи нафтопродуктів. Компанія має фірмову мережу автозаправних станцій.

Група є найбільшим платником податків в Україні. У 2018 році надходження від групи склали 137 млрд гривень податків і дивідендів, а це близько 15 % загальних доходів державного бюджету.

Акціонерне товариство “Національна акціонерна компанія “Нафтогаз України” (далі — Компанія) утворена на виконання Указу Президента України від 25 лютого 1998 р. № 151 “Про реформування нафтогазового комплексу України”.

Тип Компанії — приватне акціонерне товариство.

Місцезнаходження Компанії: Україна, 01601, м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 6.

Метою діяльності Компанії є одержання прибутку від провадження господарської діяльності.

Предметом діяльності Компанії є:

видобування нафти і природного газу, газу (метану) вугільних родовищ;

постачання природного газу, газу (метану) вугільних родовищ;

постачання нафти, скрапленого газу та газового конденсату;

створення та експлуатація транзитних міждержавних систем транспортування нафти і нафтопродуктів;

реалізація єдиної технічної політики Групи Нафтогаз, у тому числі з питань охорони праці, промислової та пожежної безпеки, запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, пов'язаних з виробництвом і застосуванням нової техніки, розробленням і впровадженням передових технологій у сфері видобування, зберігання, транспортування, переробки та розподілу нафти і природного газу;

забезпечення реалізації інвестиційних проектів Групи Нафтогаз України у нафтогазовому комплексі;

регулювання інвестиційної та дивідендної політики Групи Нафтогаз України;

участь у реалізації міжнародних проектів у нафтогазовому комплексі;

комплексне освоєння ресурсів нафти, газу і газового конденсату із застосуванням передових методів розвідки і розробки родовищ та нових технологічних процесів переробки і вилучення цінних компонентів, що містяться в них;

створення власної мережі автозаправних станцій та автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій.

Статутний капітал Компанії сформовано державою та оплачено за рахунок вартості переданих їй акцій, іншого майна та коштів.

Нафтогаз України та його дочірні підприємства (надалі разом – „Група“) знаходяться у власності держави Україна. Кабінет Міністрів України здійснює функції управління корпоративними правами держави та здійснює

повноваження загальних зборів акціонерів та призначає незалежну Наглядову раду, яка контролює і регулює діяльність Правління.

Нафтогаз України є вертикально інтегрованою нафтогазовою компанією, яка здійснює повний цикл операцій із розвідки та розробки нафтогазових родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, продажу та постачання природного газу та нафтопродуктів споживачам.

Компанія володіє частками у різних підприємствах, які формують національну систему із виробництва, переробки, постачання, розподілу, оптової та роздрібної торгівлі, транспортування і зберігання природного газу, газового конденсату та нафти [15].

Для ефективного управління Групою «Нафтогаз України» запроваджується матрична структура управління. Роботу скеровують бізнес-дивізіони: «Розвідка та видобування», «Нафта», «Зберігання природного газу», «Трейдинг», «Роздрібний бізнес», «Нова енергія», «Теплоенергетика». Також окремо створено дивізіон «Технічне забезпечення», який централізовано відповідає за капітальні проекти, науково-дослідницьку діяльність та управління ланцюгами постачання.

Роботу бізнес-дивізіонів підтримують наскрізні корпоративні функції. Наразі в Групі їх п'ятнадцять: «Управління фінансами», «Юридичне забезпечення», «Безпека», «Управління людськими ресурсами», «HSE», «Етика та комплаєнс», «Стратегія та бізнес-аналітика», «Методологія та стандартизація бізнес-процесів», «Управління інтегрованими комунікаціями», «Управління проектами та ініціативами», «Управління ризиками», «Врегулювання проблемної заборгованості», «Управління інформаційними технологіями», «Взаємодія з органами влади та зацікавленими сторонами», «Управління закупівлями».

До складу Групи входять НАК «Нафтогаз України», а також 7 акціонерних товариств, 9 дочірніх підприємств, 7 представництв та філій, що повністю належать Компанії, а також 5 товариств з часткою НАК «Нафтогаз України» у статутному капіталі від 40% до 100%. Окрім цього, Компанія володіє часткою

акцій в 39 акціонерних товариствах з газопостачання та газифікації. Робота ведеться в усіх регіонах України, а також в Арабській Республіці Єгипет. При цьому Група має власні представництва в Туркменістані та Королівстві Бельгія.

Органами Компанії «Нафтогаз України» є:

Загальні збори;

Наглядова рада;

Правління.

Вищим органом Компанії є загальні збори.

До виключної компетенції загальних зборів належить:

визначення основних напрямів діяльності Компанії;

затвердження ключових показників ефективності діяльності наглядової ради Компанії (після проведення консультацій з наглядовою радою);

прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;

прийняття рішення про зміну типу Компанії;

прийняття рішення про емісію акцій Компанії або інших цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції;

прийняття рішення про збільшення статутного капіталу Компанії;

прийняття рішення про зменшення статутного капіталу Компанії;

прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій;

затвердження положень про загальні збори, наглядову раду та правління, а також внесення змін до них;

затвердження річного звіту Компанії;

розподіл прибутку і збитків Компанії з урахуванням передбачених законом вимог;

Наглядова рада є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів, і відповідно до компетенції, визначеної законом і цим Статутом, здійснює управління Компанією, а також контролює та регулює діяльність правління.

Колегіальним виконавчим органом Компанії, який здійснює управління його поточною діяльністю, є правління.

Правління діє на підставі положення про нього.

Правління підзвітне загальним зборам та наглядовій раді і організовує виконання їх рішень.

До компетенції правління належить:

виконання планів та рішень загальних зборів і наглядової ради;

розпорядження майном та коштами Компанії з урахуванням обмежень, встановлених цим Статутом та внутрішніми документами (положеннями, регламентами тощо) Компанії;

здійснення попереднього розгляду питань, що підлягають обговоренню на загальних зборах та засіданнях наглядової ради, підготовка матеріалів, необхідних для розгляду таких питань, та організація виконання рішень загальних зборів і наглядової ради;

забезпечення роботи системи внутрішнього контролю, призначення на посаду та звільнення з посади керівників;

вирішення питань управління юридичними особами, акціонером (засновником, учасником) яких є Компанія, а також філіями, представництвами, іншими відокремленими підрозділами. Для дочірніх підприємств (компаній), які засновані Компанією, рішення, прийняті правлінням, є рішеннями їх вищого органу — засновника та обов'язковими до виконання їх одноосібним або колегіальним виконавчим органом [14].

Рівні прийняття рішень у групі НАК «Нафтогаз України» показано на рис. 2.1 (Додаток Б).

2.2.Оцінка ефективності системи управління персоналом на НАК «Нафтогаз України»

Для того, щоб якісно і ефективно можна було конкурувати в умовах нової економіки, потрібно мати розвинену систему управління персоналом на підприємстві. Що дозволяє на досить потужному рівні забезпечувати ефективний розвиток іноваційних процесів та шукати і розвивати високотехнологічні процеси. Тому розвиток персоналу є одним із пріоритетних

напрямків розвитку НАК «Нафтогаз України». На даний час, підприємство має такі цілі:

- впровадження електронної Системи Управління Талантами;
- централізація функції навчання у Група НАК «Нафтогаз України»;
- створення Корпоративного тренінгового центру Група НАК «Нафтогаз України»;
- впровадження системи дистанційного навчання;
- створення Корпоративного підрозділу внутрішніх тренерів у всій Група НАК «Нафтогаз України»;
- впровадження системи Наставництва, що дозволить ефективніше навчати нових співробітників (стажерів) через залучення до роботи з наставництва досвідчених працівників.

Винагорода персоналу

Підприємства Групи НАК «Нафтогаз України» вкладають значні кошти в підвищення кваліфікації фахівців та використовують підвищення рівня винагороди, як інструмент утримання працівників з необхідною експертизою.

В результаті проведених заходів з модернізації устаткування та оптимізації чисельності персоналу, показник рівня середньомісячної заробітної плати працівників підприємств Групи НАК «Нафтогаз України» у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 34%, а порівняно з 2017 роком на 54%.

Соціальне забезпечення

Соціальна політика Групи НАК «Нафтогаз України» має на меті утримання, підвищення мотивації і лояльності персоналу, формування професійної команди. Наповнення змістом не тільки роботи, але й життя, створення загального емоційного, духовного та психологічного середовища, дає можливість розвитку сучасної високопродуктивної корпоративної культури.

Підприємствами Групи НАК «Нафтогаз України» упродовж 2019 року в межах фінансових можливостей забезпечувалося виконання зафіксованих галузевою угодою та колективними договорами домовленостей щодо надання соціальних гарантій, пільг, компенсацій працівникам галузі, а також реалізації прав трудових колективів.

Навчання та розвиток персоналу

Постійне впровадження новітніх технологій, модернізація виробничих потужностей підприємств нафтогазової галузі потребують безперервного підвищення кваліфікації, професійного навчання та розвитку працівників на всіх ланках роботи та на всіх щаблях управління. Інвестиції в навчання та розвиток робітників сприяють суттєвому зменшенню ризиків діяльності підприємств Групи НАК «Нафтогаз України» та захисту сучасного обладнання за рахунок їх професійної експлуатації.

Кількість працівників, котрі пройшли тренінги й підвищили свою кваліфікацію, можна побачити в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Кількість працівників, що пройшли тренінги й підвищили свою кваліфікацію НАК «Нафтогаз України» у 2017-2019 р.р., осіб.

Працівники	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2019 р. від	
	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2017 р.	2018 р.
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %		
Керівники	947	3,54	1 670	4,60	2 720	9,33	5,79	4,73
Середній менеджмент, фахівці	4 130	15,40	7 019	19,31	8 382	28,77	13,37	9,46
Робочі спеціальності	21 741	81,06	27 653	76,09	18 039	61,90	-19,16	-14,19
Всього персоналу	26 818	100	36 342	100	29 141	100	-	-

Аналіз даних показав, що з роками зростає кількість працівників, які підвищують свою кваліфікацію, або ж то проходять тренінги. З 2017-2019 роки суттєво збільшилися кваліфікаційних робітників, а саме з керівного складу та середнього рівня менеджменту. А от кількість кваліфікаційних робітничих спеціальностей значно зменшилось. Працівники, які працюють на робочих спеціальностях пройшли тренінги або ж підвищили свою кваліфікацію в 2018 році становило 27 653 особи, а за 2019 рік лише 18 039 осіб, що зменшилась також і в порівнні з 2017 роком, де ця кількість становила 21 741 особи.

Оцінка персоналу та управління кар'єрою

У 2019 році Група НАК «Нафтогаз України» впровадила сучасний та результативний інструмент управління ефективністю діяльності персоналу – встановлення Цілей та Ключових Результатів (OKR). Цей інструмент дозволив кожному працівникові зрозуміти та оцінити власну роль у досягненні стратегічних цілей групи.

У 2019 році проведено розробку корпоративної моделі компетенцій на основі цінностей Групи НАК «Нафтогаз України». Цю модель та регламент оцінки персоналу заплановано впровадити в 2020 році.

8,8% працівників Укргазвидобування у 2019 році вже проходять регулярну оцінку роботи і свого кар'єрного розвитку. При підтримці компанії NexT (група компаній Schlumberger) на її веб-платформі в рамках проекту «Програма тренінгів по бурінню» для бурових інженерів було проведено оцінку рівня знань 80 ключових фахівців напрямку «Буріння».

У 2020 році планується проведення оцінки компетенцій геологів і геофізиків АТ «Укргазвидобування» з урахуванням профілів посад, які використовують виробничі компанії світового рівня.

Корпоративна система навчання передбачає великий вибір можливостей для розвитку:

розвиток та удосконалення навичок і компетенцій у навчально-курсних центрах підприємств, у спеціалізованих навчальних закладах та центрах післядипломної освіти;

участь у семінарах, тренінгах, онлайн-курсах та майстер-класах, корпоративних програмах навчання;

участь у конференціях, форумах з метою підвищення кваліфікації, обміну знаннями та досвідом з провідними іноземними компаніями;

участь у довгострокових освітніх програмах, у тому числі МВА.

«Із загальної чисельності працівників таких категорій як керівники, професіонали і фахівці Групи Нафтогаз (17 786 осіб) повну вищу, неповну вищу та базову вищу освіту мають 17 652 особи, або 99% працівників цих категорій. Із загальної облікової чисельності штатних працівників Групи НАК «Нафтогаз України» 17 осіб мають ступінь доктора наук (у т. ч. 3 жінки), 205 осіб –

кандидата наук (у т. ч. 46 жінок). Крім того, 46 осіб мають вчене звання (27 – доцент, 9 – старший науковий співробітник, 10 – професор)».

«Працівники підприємств регулярно беруть участь у навчальних та освітніх програмах, які включають внутрішні тренінги, курси дистанційного навчання, перейняття досвіду у світових компаній, спільні навчальні програми, програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації».

«Загальна кількість працівників підприємств Групи НАК «Нафтогаз України», що пройшли тренінги й підвищили кваліфікацію у 2019 році складає 29 200 осіб» [18, с.140-141].

Після 2020 року підприємство Група НАК «Нафтогаз України» планує впровадження електронної системи управління талантами, а також централізувати функції навчання. Створити корпоративно тренінговий центр та впровадити систему дистанційного навчання, яка є необхідною в наш час. І одна з головних цілей, це впровадження системи наставництва, що дозволить ефективніше навчати нових співробітників (стажерів) через залучення до роботи з наставництва досвідчених працівників. Що зможе покращити деякі існуючі недоліки компанії.

У 2019 році було впроваджено Політику роботи з персоналом Групи НАК «Нафтогаз України», у рамках проекту трансформації розроблено функціональну структуру управління персоналом.

Ключовими цілями політики є:

розвиток партнерських відносин між керівництвом та працівниками, що ґрунтуються на повазі до прав людини;

формування корпоративного середовища, що сприятиме постійному розвитку Групи НАК «Нафтогаз України»;

забезпечення дотримання принципу гідної праці, справедливого і недискримінаційного ставлення до працівників, створення рівних можливостей;

захист та зміцнення здоров'я і безпеки праці персоналу;

недопущення прояву будь-яких форм дискримінації і будь-яких видів примусової і дитячої праці.

Підхід керівників Групи НАК «Нафтогаз України» базується на дотриманні всіх вимог законодавства про працю, соціальне забезпечення, охорону здоров'я і безпеку праці, а також принципів і норм, визначених у конвенціях Міжнародної організації праці та інших міжнародних договорів, що є обов'язковими для України. Основні питання організації трудових відносин на підприємствах Групи НАК «Нафтогаз України» регулюються колективними договорами.

«Основні напрями роботи у сфері управління персоналом у 2019 році:

- постійне удосконалення професійно-технічних та управлінських компетенцій персоналу;
- підвищення продуктивності праці в усіх сферах діяльності;
- підтримка високих стандартів корпоративної поведінки;
- реалізація комплексної системи навчання та розвитку персоналу;
- впровадження сучасних підходів до оплати праці й мотивації персоналу;
- здійснення соціальної політики, спрямованої на підвищення якості життя та охорони здоров'я працівників та членів їх сімей;
- завершення підготовчого етапу роботи з впровадження сучасних ІТ рішень у HR сфері на підприємствах Групи НАК «Нафтогаз України». Затверджено статут проекту «Система Управління Талантами» («Talent Management System») результатом якого у 2020 році стане проведення тендеру та підписання договору з одним з найкращих та потужних виробників та постачальників рішень у галузі діджиталізації HR процесів» [18, с.138-139].

Рівень розвитку персоналу повинен завжди зростати. Це є одним із головних переваг самого підприємства. Тому, що коли розвиток персоналу покращується, то покращується і ефективність роботи персоналу. Підприємство повинно давати цю можливість працівникам, можливість росту, підвищенням кваліфікації, а бо ж то тренінг. Тому, що це також дає конкурентну перевагу серед інших підприємств. Адже людина обере ту компанію де вона зможе зростати у свої улюбленій сфері праці.

Керівництво НАК «Нафтогаз України» показало, що він піклується про своїх робітників. Компанія розвиває працівників в своїх професійних сферах

роботи та впроваджує нові заходи, щодо навчання нового персоналу, проводить різні тренінги та впроваджує дистанційне навчання.

В наступному розділі ми розглянемо напрями удосконалення управління персоналом організації в умовах нової економіки на НАК «Нафтогаз України».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

3.1. Оптимізація стратегії управління персоналом на НАК «Нафтогаз України»

В умовах нової економіки конкурентоспроможність підприємства НАК «Нафтогаз України» забезпечується, в першу чергу, за допомогою високого рівня професіоналізму персоналу, тому велику роль відіграє як процес підбору кваліфікованих робітників, так і їх мотивація до співпраці та розвитку. Важливо, наскільки ефективно працює внутрішня система корпоративного менеджменту, яка повинна забезпечувати розвиток персоналу, формувати якісну стратегію щодо його управління, щоб на найвищому професійному рівні вміти правильно впровадити стратегію підприємства відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегічна мета системи управління персоналом НАК «Нафтогаз України» полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку.

«Стратегією управління персоналом визначається, як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення

високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей.

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства» [9, с.2].

«Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства;

вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;

стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом».

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Стратегія управління персоналом [9, с.3].

Процес стратегічного управління персоналом НАК «Нафтогаз України» (рис. 3.2) складається з трьох основних етапів:

стратегічне планування персоналом;

стратегічна організація персоналу;

стратегічний контроль персоналу.



Рис. 3.2. Процес стратегічного управління персоналом підприємства НАК «Нафтогаз України» [9, с.4].

Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління - головна специфічна особливість менеджменту персоналу. Методологія

управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління і процесу формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом.

До типових стратегій управління персоналом відносять:

стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; організація безперервного навчання та ін.);

стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати та ін.);

стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками та ін.);

стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації).

В межах стратегічного управління людський потенціал організації можна виміряти здатністю або компетенцією працівника, що визначають результат, і мотивацією до праці, досягнення мети визначає мотив і поведінка працівника.

Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій.

До розробки і втілення стратегії пред'являються наступні вимоги:

визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;

втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління;

чітке формулювання і поінформованість співробітників;

приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі;

визначення і вирішення проблем реалізації стратегії.

У напрямку забезпечення стійкого розвитку підприємства по відношенню до персоналу, підприємствами використовуються стратегії інвестування, стимулювання, залучення [26, с. 83].

Покращити і правильно сформулювати інтелектуальний потенціал можна за допомогою наступних методів:

створення ціннісних характеристик персоналу шляхом використання новітніх форм і методів навчання;

забезпечення системи передачі знань, умінь і навиків передових працівників;

створення бази знань і забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення; залучення висококваліфікованого персоналу, що володіє високим потенціалом;

розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації тих, що навчаються в учбових закладах [23, с. 327].

Підприємство, яке хоче бути конкурентно спроможним в своєму середовищі, мати високоякісну продукцію, впроваджувати нові ефективні технології та добре визначену внутрішню будову системи управління персоналом, буде значною мірою залежити від своїх кваліфікованих кадрів. Тому важливо розуміти, що дієва організаційна структура та якісний продукт зможе забезпечити подальшу результативну роботу підприємства в цілому.

НАК «Нафтогаз України» впроваджує стратегію управління персоналом, яка орієнтована на постійний розвиток компетенцій персоналу. При дослідженні даного підприємства нами було виявлено, що керівники підприємства приділяють значну увагу наступним напрямкам в роботі з персоналом:

- винагорода персоналу;
- соціальне забезпечення;
- навчання та розвиток персоналу.

На сьогоднішній час НАК «Нафтогаз України» має чимало розпочатих проектів в сфері управління персоналом. Також існують проекти в розробці, які будуть впроваджені в майбутньому, адже стабільно не значить ефективно.

НАК «Нафтогаз України» продовжує будувати та розвивати системи в частині оплати праці, управління виконанням, рекрутингу та адаптації, оцінки, навчання та розвитку персоналу.

Проте в сучасних умовах нової економіки, світової кризи, спричиненої пандемією COVID 19, навіть найуспішнішим підприємствам довелося переглянути стратегії управління персоналом, по новому вчитися управляти працівниками на відстані. НАК «Нафтогаз України» не є винятком, адже для мінімізації ризику інфікування частину персоналу було переведено на віддалену роботу.

Задля забезпечення діджиталізації створених функцій в управлінні персоналом НАК «Нафтогаз України» розпочало впровадження автоматизованої системи управління Talent Management System (TMS). І очікується, що завдяки постійному наповненню контентом система стане базовою в роботі для всіх працівників і керівників з основних питань життєвого циклу співробітника в організації.

Запуск TMS є стратегією постійного розвитку людського капіталу шляхом надання відповідних можливостей всім співробітникам без винятку. Такий собі професійно-соціальний ліфт всередині компанії. TMS забезпечує можливість реалізації професійних та особистих амбіцій людей, до того ж на благо компанії.

За її допомогою будь-який співробітник зможе, як приклад, скласти особистий план своєї кар'єри або вибрати всі необхідні для себе тренінги, а керівник, своєю чергою, — контролювати процес виконання поставлених завдань, а також розвиток працівників в режимі онлайн.

Однак, не дивлячись на всі заходи, розроблені та впроваджені фахівцями з управління персоналом, аналіз персоналу показав, що у 2019 році у порівнянні з 2018 роком кількість персоналу скоротилась на 19,5%. Частково це відбулося через оптимізацію структури підприємства, а частково через скорочення персоналу у зв'язку з кризою.

Також відповідно до аналізу вікової структури персоналу, зробленого нами у другому розділі кваліфікаційної роботи, протягом останніх років у НАК «Нафтогаз України» 60% працівників припадає на категорію віком 30-50 років, а кількість молодих спеціалістів має тенденцію до зниження. Це говорить про те, що керівництво робить ставку на вже досвідчених робітників. Проте з часом відбувається старіння персоналу, що може стати негативним моментом в

розвитку підприємства. Саме тому одним із напрямків оптимізації стратегії управління персоналом, на нашу думку, може бути саме залучення, адаптація та навчання молодих фахівців. Адже це перспектива нових, сучасних, креативних ідей в діяльності НАК «Нафтогаз України». До того ж компанія зацікавлена, щоб на її підприємства приходили працювати кращі студенти та випускники провідних вищих навчальних закладів з рівнем підготовки, що відповідає світовим стандартам та активно співпрацює з вищими та професійно-технічними закладами України.

Оскільки на досліджуваному підприємстві впроваджується матрична структура управління, а до її складу входять акціонерні товариства, дочірні підприємства, філії та предстваництва, то для оптимізації та удосконалення стратегії розвитку персоналу НАК «Нафтогаз України» ми пропонуємо створення внутрішнього тренінг – центру для персоналу. Це дасть змогу систематизувати напрями розвитку, навчання, адаптації та мотивації персоналу.

Основні функції тренінг-центру:

- розвиток спеціальних професійних знань і навичок;
- підвищення кваліфікації, перепідготовки і стажування фахівців;
- адаптація персоналу;
- передача інформації, необхідної для орієнтації співробітника в організації та зовнішньому середовищі;
- посилення трудової мотивації;
- удосконалення схем міжособистісних комунікацій, взаємодії, тощо.

Також запропоновано організаційну структуру тренінг-центру (рис. 3.3).

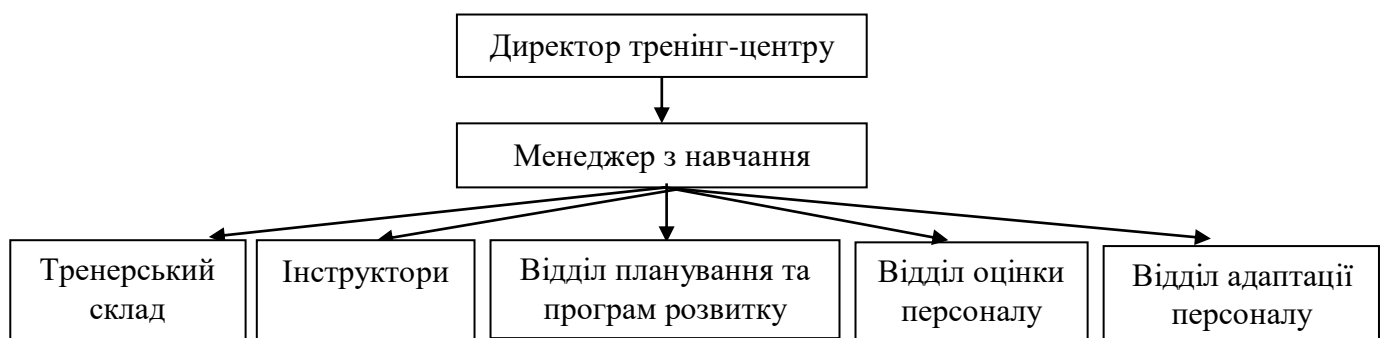


Рис. 3.3. Організаційна структура тренінг-центру НАК «Нафтогаз України»

Джерело: сформовано автором

Для координації та контролю всіх видів діяльності тренінг-центру ми пропонуємо посаду директора. Йому буде підпорядковуватися менеджер з навчання персоналу, який має організувати роботу тренерського складу та інструкторів.

Відділ планування та програм розвитку створений для розробки і формування планів та документів, можливих програм розвитку для персоналу і вдосконалення уже існуючих, які будуть відповідати стратегії управління персоналом підприємства та загальній стратегії розвитку НАК «Нафтогаз України».

Відділ адаптації персоналу, відповідно до положення «Про адаптацію персоналу на новому робочому місці» матиме на меті забезпечити системний, структурований і якісний процес адаптації молодих працівників та фахівців на новому робочому місці.

Тренінги плануються як для молодих чи нових працівників так і для працівників з досвідом роботи. Окремі програми для управлінського персоналу.

На виході після проходження тренінгу фахівці зможуть отримати сертифікат про підвищення кваліфікації, що дасть їм змогу стати більш конкурентноздатними на ринку праці.

Для НАК «Нафтогаз України» є цільовим завданням правильне формування процесу управління людськими ресурсами і покращення його інтелектуального потенціалу. Сучасні ринкові умови мають підвищений темп змін, і чим більший цей показник, тим більше підвищується потреба в високоякісному розвитку інтелектуального потенціалу людини.

Для більш стабільного та ефективного функціонування керівникам НАК «Нафтогаз України» потрібно приділяти значну увагу розвитку та підвищенню кваліфікації робітників організації. Вміти розробляти, удосконалювати та адаптувати стратегію управління персоналом в умовах нової економіки. Забезпечувати можливість отримання нових знань та навичок, що допоможуть якіснішому виконанню завдань і як наслідок отримання продуктивної роботи підприємства. Також важливим моментом є удосконалення системи управління персоналом підприємства про що ми поговоримо наступному пункті.

3.2. Удосконалення системи управління персоналом на НАК «НАФТОГАЗ» в умовах нової ринкової економіки

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентноздатності й розвитку. Однак в умовах нової економіки виникає необхідність удосконалювати та підвищувати її ефективність.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямів діяльності, а також різних видів і форм, методів відповідного механізму управління, які мають забезпечити постійне підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, ріст ефективності праці і якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Головним завданням управління персоналом у сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [29, с.56].

Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість [11, с.2].

Щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції

сучасного управління персоналом. Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію та незмінне зовнішнє середовище, коли нові системи управління персоналом — це відповідь на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва та турбулентність зовнішнього середовища. Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Організація управління персоналом підприємства потребує цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри, оскільки саме адаптація системи управління персоналом допоможе підприємству вижити та розвиватись у сучасних умовах ринку.

В таблиці 3.1 зроблено порівняння систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Таблиця 3.1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс — організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використанні власного досвіду, включає підсистеми, які зображено на рис.3.4

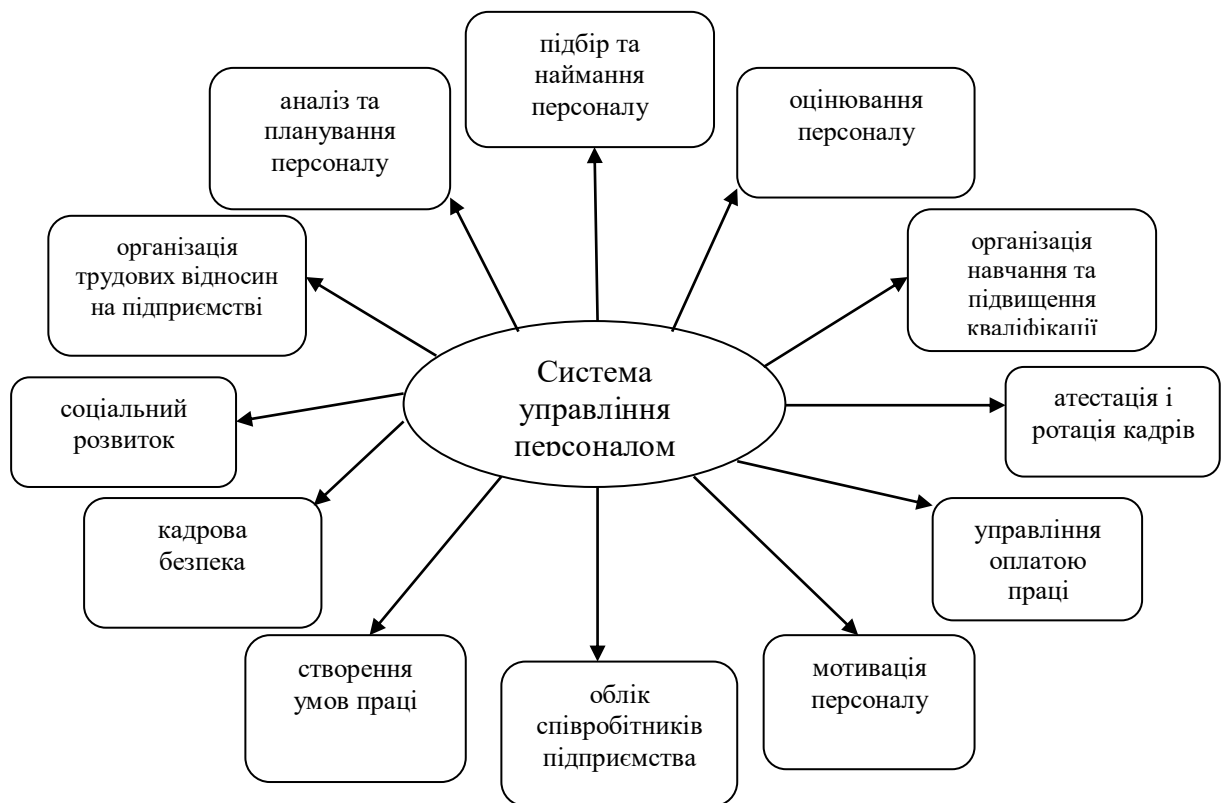


Рис. 3.4 Підсистеми, які включає в себе система управління персоналом.

Складено автором на базі джерела [16, с.3].

На сьогодні система управління персоналом вирішує такі основні питання:

формування персоналу;

оцінка працівників;

планування ділової кар'єри, професійнокваліфікаційне і посадове зростання працівників;

підготовка персоналу, підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу;

розробка ефективних систем трудової мотивації.

Потрібно відзначити, що сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, знанні його мотиваційних установок, вмінні їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією [28, с.196].

Для удосконалення системи управління персоналом НАК «Нафтогаз України» доцільно буде запропонувати і впровадити на підприємстві модуль інформаційної системи SAP – «SAP HR», що зможе забезпечити економічність, ефективність та швидкість вирішення питань з підбору та найму персоналу.

Якісно побудована система SAP HR діє не фрагментарно, а підкоряється загальній логіці управління компанією у відповідності зі стратегією її розвитку. Вона успішно інтегрується для вирішення спільних завдань з виробничими, фінансовими і іншими інформаційними системами, що використовують дані про персонал для вирішення конкретних бізнес-завдань.

Основні функції системи:

- адміністрування персоналу, або кадровий облік;
- ведення організаційної структури компанії;
- розрахунок заробітної плати (у т. ч. відрядної) і формування звітності по формі, встановленій законодавством;
- управління робочим часом працівників (фактичний облік, аналіз і обробка даних);
- планування витрат на персонал;
- управління відрядженнями;
- розвиток та управління талантами;
- управління політикою мотивації співробітників;
- формування і робота з кадровим резервом;
- аналіз ефективності діяльності персоналу;
- корпоративне навчання та ін.

Використання SAP HR дозволяє:

- швидко отримати повний доступ до даних;
- забезпечити інформаційну підтримку рішень, які приймаються на різних рівнях, в основу яких покладено всебічний аналіз ситуації;
- втягнути в роботу над досягненням стратегічних цілей компанії кожного її співробітника;
- забезпечити процес безперервного навчання персоналу;
- підвищити якість оперативного і стратегічного планування організаційних змін бізнесу і бюджету на утримання персоналу.

Управління персоналом – це комплексний процес, який базується на грамотному зіставленні інтересів працівників і роботодавця. Автоматизація управління персоналом, як і автоматизація виробництва – обов'язкова вимога

сучасного менеджменту в складних умовах високої конкуренції, фінансової нестабільності та невизначеності на зовнішніх ринках. Для автоматизації цього процесу є спеціальний модуль SAP «Управління персоналом» (ERP Human Capital Management SAP ERP HCM).

Впровадження даного модуля дозволяє вирішити глобальні проблеми HR-напрямку, включаючи:

- оптимізацію роботи кадрових (HR) служб;
- підвищення ефективності діяльності персоналу у всіх структурних підрозділах;
- успішну реалізацію корпоративної стратегії та впровадження корпоративної культури і стандартів обслуговування клієнтів.

Приклади успішної роботи найбільших міжнародних корпорацій свідчать про те, що в такому понятті як ефективність управління персоналом займає одне з провідних місць, а для підтримки конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі необхідно використовувати постійно удосконалювані технології управління людським капіталом, які сприяють:

- залучення, утримання і мотивації кращих співробітників;
- пошуку та розвитку талантів;
- досягнення стратегічних завдань шляхом доведення їх розуміння до кожного співробітника;
- навчання і розвитку кожного працівника зокрема і кадрового потенціалу компанії в цілому з урахуванням поточних цілей і завдань;
- здійснення стратегічного планування чисельності та формування бюджету на утримання та розвиток персоналу;
- ведення обліку в області управління персоналом;
- прийняття правильних кадрових рішень на основі точного і всебічного аналізу одержуваної інформації.

Рішення SAP «Управління людським капіталом» (SAP ERP HCM) – це цілий комплекс рішень, які дозволяють синхронізувати і оптимізувати всі бізнес-процеси управління персоналом:

- штатний розклад і кадровий облік;
- розрахунок заробітної плати;
- набір персоналу, ведення бази даних кандидатів;
- навчання і розвиток, ведення профілів компетенцій;
- планування кар'єрного росту;
- ведення кадрового резерву;
- планування витрат на персонал;
- інтернет сервіси самообслуговування співробітників та інше.

SAP HR являє собою комплексне технологічне рішення задач по роботі з персоналом, починаючи від повсякденного оперативного обліку даних до прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу [13, с.120 - 121].

Тому таке впровадження зможе скоротити трудові витрати з обліку кадрів та удосконалити роботу персоналу на всіх організаційних рівнях підприємства.

Потрібно розуміти, що удосконалення системи управління персоналом буде успішним лише за умов правильного розподілення цілей підприємства, впровадженою ефективною системою управління персоналом, організаційною культурою, а також якістю персоналу та його управління, що дозволить підприємству випускати високоякісну продукцію та надавати якісні послуги споживачам, які їх потребують.

SAP HR пропонує зовсім інший підхід до автоматизації служб по роботі з персоналом. Це комплексне технологічне рішення задач по роботі з персоналом, починаючи від повсякденного оперативного обліку даних до прийняття стратегічних рішень з розвитку бізнесу. Функції програмного забезпечення не обмежуються обліком персоналу, а включають в себе рішення по мотивації, розвитку, навчання та оцінки ефективності діяльності персоналу.