

DOI 10.31558/2307-2318.2022.1.9**УДК 331.103.6****JEL: M12, M14, O15****Гуцал С.А.**

директор департаменту високовольтних електромереж АТ «Хмельницькобленерго»,
hutsal.s@donnu.edu.ua

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

Статтю присвячено аналіз ефективності політики управління людськими ресурсами підприємства АТ «Хмельницькобленерго». У роботі наводиться суб'єкти та об'єкти управління людським потенціалом підприємства. В статті розкриваються особливості нормативно-правового забезпечення системи управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго», що представлено документами зовнішнього (законодавчо-нормативні акти держави) та внутрішнього (нормативні акти Товариства) характеру. В ході дослідження проаналізовано основні внутрішні нормативні документи - Колективний договір підприємства від 19.07.2019 року та Кодекс корпоративної етики ПАТ «Хмельницькобленерго» від 10.02.2017 року. Проведений у дослідженні аналіз показників, що характеризують ефективність управління людськими ресурсами АТ «Хмельницькобленерго» у період 2018-2020 років показав, що продуктивність праці підприємства в динаміці не була стабільною – в 2019 році спостерігалась її його суттєве зниження. Показник продуктивності персоналу в 2020 році стрімко впав (майже на 60%), що потребує оптимізації витрат на персонал в майбутніх періодах. У дослідженні пропонується покращення процесу управління людськими ресурсами АТ «Хмельницькобленерго» шляхом проведення тренінгів.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, управління персоналом, корпоративна культура, нормативно-правове забезпечення, продуктивність праці.

Таб. 1. Літ. 10.

Gutsal S.

Director of the High Voltage Networks Department of Khmelnytskoblennerho JSC
hutsal.s@donnu.edu.ua

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POLICY AT JSC "KHMELNITSKOBLENERGO"

The article is devoted to the analysis of the effectiveness of the human resources management policy of the enterprise JSC "Khmelnytskoblennergo". The paper presents the subjects and objects of human resources management of the enterprise. The article reveals the features of regulatory and legal support of the personnel management system of JSC "Khmelnytskoblennergo", which is represented by documents of external (legislative and regulatory acts of the state) and internal (regulatory acts of the Company) nature. During the study, the main internal regulations were analyzed - the Collective Agreement of the company from 07/19/2019 and the Code of Corporate Ethics of PJSC "Khmelnytskoblennergo" from

02/10/2017. The analysis of indicators characterizing the efficiency of human resources management of JSC "Khmelnytskoblenenergo" in the period 2018-2020 showed that the productivity of the enterprise in the dynamics was not stable - in 2019 there was a significant decrease. Personnel productivity in 2020 fell sharply (almost 60%), which requires optimization of personnel costs in future periods. The study proposes to improve the process of human resources management of JSC "Khmelnytskenergozbut" by conducting trainings.

Keywords: human resources management, personnel management, corporate culture, regulatory support, labor productivity.

Tab. 1. Ref. 10.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні характеризується загостренням конкурентної боротьби між господарюючими суб'єктами. Подібні тенденції змушують підприємства різних організаційних форм окрім фінансових ресурсів, шукати й інші ефективні методи підвищення конкурентоспроможності, у тому числі і через підвищення ефективності управління людським потенціалом працівників.

Аналіз та оцінка ефективності управління персоналом необхідні не тільки для того, щоб отримати уявлення про те добре чи погано працює кадрова служба, але й знайти шляхи вирішення існуючих проблем управління, підвищивши тим самим його якість. Аудит управління персоналом необхідний як підприємства, яке розпочало свою виробничу діяльність, так того, яке вже давно відоме на ринку товарів і послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед вітчизняних науковців тематикою управління людськими ресурсами можна виділити О. П. Тищенко, Т. О. Королюк [1], Л.І. Безтелесна [2], Л. Ліпич Л., О. Хілуха О., М. Кушнір М. [3], Т.О. Горецька [4], В.Я. Брич, М.Б. Нагара [5]. Проте, слід зазначити, що, зважаючи на прикладний характер дослідження, тобто розгляд особливостей конкретного підприємства, робота має високу актуальність.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є здійснення аналізу ефективності політики управління персоналом на АТ «Хмельницькобленерго» та надання пропозицій, щодо її поліпшення.

Виклад основного матеріалу. Суб'єктом управління в системі менеджменту персоналу АТ «Хмельницькобленерго» є топ-менеджмент (керівники Дирекції), лінійні керівники структурних підрозділів апарату Дирекції, керівники РЕМів, Директор з управління персоналом та юридичних питань, якому підпорядковані заступник директора з управління персоналом, заступник директора з безпеки бізнесу, заступник директора з юридичних питань, начальник та персонал відділу управління персоналом, директор та персонал навчально-курсового комбінату, директор лікувального комплексу санаторія-профілакторія "Яблуневий сад" [6].

Об'єктом управління є штатні та нештатні працівники апарату дирекції Товариства та його філій.

Проаналізуємо компоненти забезпечення функціонування системи управління персоналом.

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом представлено документами зовнішнього (законодавчо-нормативні акти держави) та внутрішнього (нормативні акти Товариства) характеру.

Зовнішнє нормативно-правове забезпечення представлено:

- Конституцією України
- Кодексом законів про працю України

- Законами України «Про охорону праці», «Про відпустки», «Про колективні договори та угоди», «Про професійний розвиток працівників», «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про зайнятість населення», «Про загально-обов'язкове соціальне страхування», «Про пенсійне забезпечення», тощо;

- підзаконними нормативними актами держави, наприклад:

Наказ «Про затвердження Типового положення про службу охорони праці»;

Постанова «Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру»;

Наказ «Про введення Особливих умов безпечного виконання робіт на підприємствах електроенергетики»

Наказ «Про затвердження Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту». тощо

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом представлено:

1. Колективним договором, схваленим Конференцією трудового колективу 05 червня 2019 року та зареєстрованим за №119 / 19 від 19.07.2019 року. [7]

2. Кодексом корпоративної етики ПАТ «Хмельницькобленерго», затвердженого рішенням Координаційної ради, протокол №11 від 10.02.2017. [8]

3. Правилами внутрішнього трудового розпорядку

Науково-методичне забезпечення системи управління персоналу, крім наукових та методичних праць з управління персоналом, включає також нормативи з праці, які носять рекомендаційний характер, наприклад:

СОУ-Н ЕЕ 05.838:2006 Норми часу на ремонт і технічне обслуговування електричних мереж. Пристрої релейного захисту та автоматики. Том 9, затверджений наказом Мінпаливенерго України від 18 грудня 2006 року №492

СОУ-Н ЕЕ 05.839:2007 Норми часу на ремонт і технічне обслуговування електричних мереж. Пристрої релейного захисту і автоматики типових схем приєднань. Том 10, затверджений наказом Мінпаливенерго України від 28 квітня 2007 року №220

Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих доборою, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. №341, тощо.

Організаційно-кадрове забезпечення системи управління персоналом включає посади Директора з управління персоналом та юридичних питань, заступника директора з управління персоналом, відділ управління персоналом в складі начальника відділу та трьох інспекторів з кадрів, а також навчально-курсового комбінату.

Сучасна структура служби управління персоналом сформувалася, виходячи з політики стратегії та місії енергопостачальної Компанії, а саме: бути високоефективною, підсумковою ланкою паливно-енергетичного комплексу України. Ще 2014 році в структурі служби персоналу було задіяно 30 спеціалістів, більшість яких виконувала облікові функції кадрового адміністрування. Значна оптимізація служби управління персоналу була отримана в результаті значної автоматизації по наступних розділах програмного продукту “Бухгалтерія для України”: “Відгули”, “Заява на відкликання з відпустки”, “Повернення з довготривалої відпустки”, “Покладання обов'язків”, “Заохочення та стягнення”, “Табель обліку робочого часу”, а також проведена робота по внесенню в базу даних по освіті персоналу, сімейному стану (членів сім'ї). Це дозволило підвищити ефективність управління. На сьогоднішній день більшість HR-функцій (підбір персоналу, адаптацію, оцінювання діяльності, мотивація праці) виконують

начальники РЕМів, що відповідає сучасній концепції управління людськими ресурсами, згідно до якої лінійний менеджмент задіяний в усі процеси з управління персоналом.

Функції з розвитку персоналу та оцінювання персоналу з питань знання норм охорони праці та промислової безпеки виконує Навчально-курсний комбінат (далі за текстом – НКК), який не тільки здійснює навчання працівників для власних потреб Товариства, але й надає послуги з навчання керівників, посадових осіб та робітників підприємств різних галузей з питань охорони праці, а також професійно-технічне навчання робітників за ліцензованими професіями галузі електроенергетики на договірних засадах для інших підприємств.

Фінансово-матеріальне забезпечення системи управління персоналом характеризується сукупністю витрат на персонал за напрямками діяльності.

Інформаційно-технологічне забезпечення системи управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго» представлено комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням з обліку персоналу «1С Бухгалтерія», модулю «1С: Управління персоналом».

Проаналізуємо організацію виконання функцій з управління персоналом. Планування персоналу здійснюється штатно-номенклатурним методом, виходячи з затверджених штатних розписів структурних підрозділів.

Кадрова стратегія компанії не формалізована, але спрямована на забезпечення ефективної та прибуткової діяльності.

Кадрова політика відображається в Кодексі корпоративної етики, який проголошує найвищою цінністю Споживача та для найкращого задоволення його потреб надає власним працівникам можливості для самореалізації та професійного зростання. Кодекс визначає морально-етичні принципи поведінки працівників Товариства. Компанія сприяє створенню атмосфери довіри, в якій помилки, проблеми чи інциденти обговорюються відкрито, кожен працівник має право висловлювати свою позицію чи надавати пропозиції з вдосконалення своєї роботи відповідно до його функціональних обов'язків. Також, Кодекс проголошує пріоритет внутрішніх кандидатів над зовнішніми при виникненні вакансії. [8] Виходячи з цього, кадрову політику Товариства можна визначити як закриту та демократичну.

Підбір персоналу має децентралізований характер та здійснюється на підставі кваліфікаційних вимог, що містяться в посадових інструкціях чи кваліфікаційних характеристик професій робітників з Випуску 62. Виробництво та розподілення електроенергії ДКХП.

Підсистема управління охороною праці добре формалізована у внутрішніх нормативних актах та відповідним організаційно-кадровим забезпеченням та передбачає не тільки виконання всіх вимог законодавства стосовно охорони праці, але й систематичну роботу, спрямовану на створення безпечних та нешкідливих умов праці, недопущення виробничого травматизму, спрямовуючи на ці цілі не менше ніж 0,5% фонду оплати праці та контролюючи використання цих коштів. Всі заходи, пов'язані із охороною праці, розслідуванням нещасних випадків на виробництві, каліцтв та професійних захворювань, здійснюються за обов'язкової участі представників Профспілки.

Адаптацію персоналу здійснює лінійний керівник нового працівника. Обов'язковою умовою початку роботи є навчання з питань охорони праці, та правилам роботи на об'єктах підвищеної небезпеки, яке здійснює НКК.

Навчально-курсний комбінат АТ «Хмельницькобленерго» також проводить професійно-технічне навчання робітників за такими спеціальностями: електромонтер з

експлуатації розподільчих мереж; електромонтер з обслуговування підстанцій; електромонтер з ремонту приладів обліку; електромонтер оперативно-виїзної бригади; стропальник; контролер; машиніст автовишки та автогідропідіймача.

Діяльність навчально-курсового комбінату АТ «Хмельницькобленерго» є ліцензованою, що підтверджено ліцензією № 458089 на надання освітніх послуг навчальними закладами, пов'язаними з одержанням професійної освіти на рівні кваліфікаційних вимог до професійно-технічного навчання, підвищення кваліфікації.

Навчально-курсовий комбінат АТ «Хмельницькобленерго» пропонує послуги з навчання керівників, посадових осіб та робітників підприємств різних галузей з питань охорони праці, а також професійно-технічне навчання робітників за такими спеціальностями:

- електромонтер з експлуатації розподільчих мереж;
- електромонтер з обслуговування підстанцій;
- електромонтер з ремонту приладів обліку;
- електромонтер оперативно-виїзної бригади;
- стропальник;
- контролер;
- машиніст автовишки та автогідропідіймача.

Діяльність навчально-курсового комбінату АТ «Хмельницькобленерго» є ліцензованою, що підтверджено ліцензією № 458089 на надання освітніх послуг навчальними закладами, пов'язаними з одержанням професійної освіти на рівні кваліфікаційних вимог до професійно-технічного навчання, підвищення кваліфікації.

Кваліфіковані викладачі навчально-курсового комбінату забезпечують ефективне викладення навчального матеріалу, професійний супровід та консультування після закінчення навчання, у випадку необхідності.

Розвинута матеріально-технічна база є запорукою отримання практичних навичок та досвіду, необхідного у професійній діяльності.

Як повідомляє відділ управління якістю, відповідність системи управління ПАТ «Хмельницькобленерго» вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2015, BS OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2015 підтверджено.

До речі, міжнародні сертифікати надійшли до ПАТ «Хмельницькобленерго» у двох варіантах — в системах DQS та IQNet.

Нагадаємо, IQNet — це Міжнародна Мережа Сертифікації, створена відповідно до законодавства Швейцарії, зі штаб-квартирою в Берні (Швейцарія). Вона об'єднує 37 провідних органів з сертифікації країн Європи, Америки і Південно-Східної Азії. Однією з головних цілей IQNet є визнання і просування сертифікатів відповідності систем менеджменту, виданих членами IQNet у всьому світі.

Роботу з формування та розвитку кадрового резерву керівників здійснює відділ управління персоналом. Середній термін перебування в кадровому резерві становить 3-6 місяців.

Атестація персоналу на знання нормативних вимог щодо охорони праці здійснюється НКК після проведення відповідного навчання. Водночас, щорічне оцінювання працівників не формалізоване та не регламентовано внутрішніми документами.

Підсистема управління трудовими відносинами, що включає раціональну розстановку кадрів, управління зайнятістю персоналу є зоною відповідальності лінійного керівництва та здійснюється у відповідності до трудового законодавства та положень Колективного договору, який гарантує, що у випадку відсутності фронту робіт

для певної посади (професії), Адміністрація розглядатиме можливість переведення таких працівників за їх згодою на іншу посаду (професію) або покладання на них інших обов'язків для попередження звільнень чи простоїв. Всі можливі зміни в організації виробництва та праці, що можуть спричинити масові звільнення, будуть проводитись за умов попередніх (за 3 місяці) консультацій з Профспілкою.

Підсистема управління мотивацію праці представлена системами оплати праці та преміювання. Згідно до положень Колективного договору, в Товаристві запроваджено три системи оплати праці: тарифна; відрядна; грейдова. [7]

Основною системою оплати праці є тарифна система. Вона охоплює більшу частину персоналу. Діапазон тарифної сітки для основних робітників I–VI розрядів за середніми значеннями тарифних коефіцієнтів становить 1,2 : 2,28; та 1,25 : 2,7 за абсолютними значеннями, що свідчить про достатню (рекомендоване значення не менше 1 : 1,6) диференціацію рівнів оплати праці в залежності від рівня кваліфікації та наявності стимулів до його підвищення.

Згідно до положень Колективного договору, в Товаристві існує 10 видів регулярних та одна річна винагорода, які нараховуються:

- за підсумками роботи за місяць;
- за викриття безоблікового споживання електроенергії, прихованої потужності, перевищення граничних норм споживання;
- за сприяння погашенню заборгованості споживачів;
- за залучення додаткових коштів;
- за отримання державних нагород;
- за інноваційну діяльність;
- за ефективність роботи в умовах неповного штату;
- за високі досягнення у роботі, тощо. [7]

Колективним договором передбачені умови зниження премії чи депреміювання за встановлені факти порушення трудової дисципліни, несвоєчасне подання чи перекручування даних різних форм звітності, невиконання розпоряджень керівника, невжиття заходів, що виключають можливість аварій, відмов в роботі чи псування устаткування, нещасних випадків на роботі, неуспішне проходження атестації, непроходження медоглядів у встановленні терміни без поважних причин, порушення вимог нормативних актів з охорони праці, техніки безпеки, тощо.

Оплата праці членів Дирекції регулюється Положенням про винагороду членів Дирекції АТ «Хмельницькобленерго», затвердженого 24.06.2019 протоколом №29 засідання Наглядової ради, з метою більшого стимулювання досягнення прибутковості діяльності Товариства. З членами дирекції укладаються контракти, які передбачають [9]:

особливі умови міжпосадових співвідношень фіксованих окладів,

відшкодування із зарплати збитків завданих діяльністю (бездіяльністю) члена/членів Дирекції, в т.ч. Генерального директора, Товариству заподіяно негативні фінансові наслідки (матеріальні збитки) та/або нанесено шкоду його діловій репутації;

нарахування квартальних премій – поставлено в умови: 1) прибутковості діяльності Товариства, 2) відсутності заборгованості з виплати заробітної плати; 3) здійснення працівникам товариства мотиваційних виплат (премій, винагород) обов'язкового характеру згідно до Колективного договору; 4) достатності фонду оплати праці для виплати в майбутніх періодах мотиваційних виплат (премій, винагород) обов'язкового характеру; 5) відсутність випадків погіршення якості роботи Товариства, невиконання умов контрактів членами Дирекції, порушення трудової дисципліни членами Дирекції; 6) успішне затвердження та погодження річного фінансового плану.

нарахування річної премії має додаткові умови нарахування – 100-відсоткове виконання річного фінансового плану; виконання інвестиційної програми (програми розвитку виробництва, стратегічного плану розвитку) не менш ніж на 90%; виконання плану капітальних ремонтів менш ніж на 90%.

матеріальної винагороди за ефективне управління майном (Товариством) за рахунок частини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства. [9]

Таким чином, система мотивації топ-менеджменту Товариства підвищує відповідальність керівництва за результати діяльності компанії та створює стимули для забезпечення прибуткового та одночасно сталого розвитку АТ «Хмельницькобленерго».

Підсистема управління соціальним розвитком передбачає надання працівникам Товариства для їх соціального захисту наступних додаткових соціальних пільг та гарантій, крім передбачених законодавством:

- забезпечення підготовки, перенавчання та підвищення кваліфікації на базі Товариства чи в інших визначених Адміністрацією навчальних закладах за рахунок роботодавця;

- надання працівникам для власних потреб транспортних засобів (автотранспортних послуг) не більше 2-х разів на рік з 50-відсотковою оплатою вартості таких послуг;

- надання матеріальної допомоги на поховання працівника або пенсіонера, останнім місцем роботи якого було Товариство, близьких родичів працівника (у розмірі витрат, але не більше встановленого в колективному договорі ліміту);

- надання подарунків для дітей працівників на Новорічні свята, працівникам – до Дня енергетика виходячи і фінансових можливостей Товариства;

- спеціальне медичне обстеження та обов'язкове страхування за рахунок Товариства персоналу з обслуговування енергетичних установок, який перебуває в зоні впливу радіаційного, теплового і електромагнітного випромінювання, інших шкідливих та небезпечних факторів.

Суттєвою перевагою соціального розвитку є наявність можливостей організації оздоровлення та відпочинку працівників на власному НЛК СП «Яблуневий сад» та дітей працівників в ДОЦ «Джерельце» повністю за рахунок Товариства або з частковим фінансуванням путівки.

Житлово-побутове та медичне обслуговування працівників включає також:

- можливість проживання в гуртожитку Товариства;

- можливість харчуватися в корпоративній їдальні за пільговими цінами, доставкою обідів на робочі місця за заявкою працівників;

- компенсацію витрат по найму житла для особливо цінним працівникам або запрошеним молодим спеціалістам профільних професій за наявності фінансових можливостей;

- можливість виховання дітей працівників в корпоративному ДНЗ «Сонечко»;

- можливість добровільного соціального страхування з компенсацією підприємством 50% вартості страхового полісу.

Для проведення культурно-масової, фізкультурної та оздоровчої роботи, роботи з дітьми, Адміністрація зобов'язалась відраховувати Профспілці кошти в розмірі не менше ніж 0,3% фонду оплати праці.

Інтегральні показники ефективності системи управління персоналом підприємства представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Значення показників, що характеризують ефективність управління людськими ресурсами АТ «Хмельницькобленерго» за 2018-2020 рр. [10]

Показники забезпечення ефективності управління	2018	2019	2020
спискова чисельність працівників, чол.	3030	3090	3138
кількість прийнятих працівників, чол.	334	415	255
кількісна укомплектованість штату співробітників, %	89,4	92,2	93,7
середній тарифний розряд працівників	3	3	3
кількість працівників з вищою освітою в загальній чисельності працівників, чол.	1859	1905	1862
кількість працівників, що здали атестацію, по відношенню до загальної чисельності працівників, чол.	2	3	-
фонд основної заробітної плати, тис. грн	210130,3	274033,7	398025,7
фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	124170,4	132025,6	180185,8
заохочувальні виплати та компенсації, тис. грн	31907,2	40384,5	33761,7
премії і винагороди, тис. грн	71049,7	71272,4	92765,9
надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів, тис. грн	19394,7	23786,7	33690,1
рівень професійних захворювань і травматизму, %	0,19	0,06	0,09
кількість працівників працюють в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, %	25,8	24,1	23,8
фонд робочого часу співробітників, чол-годину	5621684	5267915	5182668
витрати на автоматизацію виробничих процесів, тис. грн	1511	3414	2608
витрати на інформаційне забезпечення працівників, тис. грн	90	115	115
витрати на перенавчання і підвищення кваліфікації працівників, тис. грн	1470	2260	2500
витрати на освіту працівників в навчальних закладах тис. грн	0	15	65
кількість працівників, прийнятих на роботу без досвіду роботи, чол.	25	37	18
кількість звільнених працівників за власним бажанням, чол.	363	239	119
суми компенсаційних виплат при звільненні тис. грн	5735	3893	1914
кількість звільнених за скороченням штату, чол.	-	-	1

Як видно з даних, наведених в таблиці 1, продуктивність праці в динаміці не була стабільною – в 2019 році спостерігалась її його суттєве зниження, що пов'язано з реформуванням галузі та виділенням зі структури підприємства з постачання електричної енергії АТ «Хмельницькобленергозбут». Показник продуктивності персоналу в останній рік стрімко впав (майже на 60%), що потребує оптимізації витрат на персонал в майбутніх періодах.

На основі проведеного аналізу управління людськими ресурсами АТ «Хмельницькобленерго» можна визначити, що керівництву підприємства слід внести певні зміни у діяльність установи.

В «Хмельницькобленерго» розпочато проект з забезпечення відокремлення та незалежності діяльності з передачі енергії місцевими (локальними) електричними мережами та з постачання електричної енергії за регульованим тарифом.

В рамках реалізації даного проекту важливим аспектом є саме проведення тренінгу організаційних змін для персоналу Товариства. Варто зауважити, що принцип проведення тренінгів значно відрізняється від класичних семінарів та навчань. Можливість жвавого спілкування, активний обмін досвідом, виконання цікавих практичних завдань дають змогу персоналу відкрити нові якості, оволодіти тими здібностями, які раніше здавались не досяжні та звичайно вивчити нові теми, напрямки для удосконалення власної діяльності.

Особливу цікавість персоналу викликала тема емоційного інтелекту, тобто здатність людини до сприйняття, усвідомлення, корекції власного емоційного стану та емоційних станів інших людей. Відповідні поради лектора та практичне заняття щодо управління власними емоціями були надзвичайно важливими та допомогли створити атмосферу не вимушеності та відкритого спілкування під час тренінгу.

Питання лідерства, що були розглянуті під час тренінгу були актуальними та своєчасними. Звичайно, що в «Хмельницькобленерго» темою лідерства переймаються досить давно, в тому числі в рамках впровадження Європейської Моделі Ділової Досконалості та функціонування системи менеджменту Товариства. Але тренінг дав можливість систематизувати знання та поняття стосовно лідерства, особливо з точки зору того, що лідери – є агентами змін. Цікаві обговорення та дискусії відбулись під час тренінгу щодо логічних рівнів формування лідерства та лідерських стилів, способів поведінки. Інформація стосовно негативних характеристик керівника, класифікації персоналу за рівнем ставлення до поставлених задач допоможуть лідерам у правильній організації діяльності підпорядкованих підрозділів.

Ефективна комунікація із підлеглим персоналом, а саме питання міжособистісного спілкування, стратегії переконання персоналу, техніка «метафоричного впливу» є запорукою успішного досягнення поставлених цілей та реалізації бізнес-процесів. Отже, міжособистісне спілкування можна визначити як будь-яку вербальну чи невербальну поведінку, яка сприймається іншим учасником спілкування.

Щодо переконання персоналу, то важливими аспектами є довіра персоналу, логічна обґрунтованість та емоційні послання. В цілому, переконання залишає людям свободу дій, але тільки після того, як їм представлять аргументи на користь того чи іншого рішення. Питання свободи особистості, поваги до потреб оточуючих, відповідальності щодо взятих на себе зобов'язань, демонстрації особистої цілісності, чесності є пріоритетними при побудові довірливих відносин із персоналом.

Висновки. Проведення аналізу показників, що характеризують ефективність управління людськими ресурсами АТ «Хмельницькобленерго» у період 2018-2020 років показало, що продуктивність праці підприємства в динаміці не була стабільною – в 2019 році спостерігалась її його суттєве зниження, що пов'язано з реформуванням галузі та виділенням зі структури підприємства з постачання електричної енергії АТ «Хмельницькенергозбут». Показник продуктивності персоналу в 2020 році стрімко впав (майже на 60%), що потребує оптимізації витрат на персонал в майбутніх періодах.

Одним з способів покращення процесу управління людськими ресурсами АТ «Хмельницькенергозбут» можна вважати проведення тренінгів. Варто зауважити, що принцип проведення тренінгів значно відрізняється від класичних семінарів та навчань. Можливість жвавого спілкування, активний обмін досвідом, виконання цікавих практичних завдань дають змогу персоналу відкрити нові якості, оволодіти тими здібностями, які раніше здавались не досяжні та звичайно вивчити нові теми, напрямки для удосконалення власної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тищенко О.П., Корольок Т.О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. № 1. С. 343-355
2. Безтелесна Л. І. Ротація як результат реалізації ефективного управління компетенцією людських ресурсів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2018. №. 4 (84). С. 24-31.

3. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Компетентності та управління людськими ресурсами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 4. С. 55-61.

4. Горецька Т.О. Європейський досвід підвищення ефективності управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук ... спец. 25.00.03. Київ, 2014. 20 с.

5. Брич В.Я., Нагара М.Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 188 с.

6. Офіційний сайт АТ «Хмельницькобленерго». URL: <https://hoe.com.ua/>

7. Колективний договір АТ «Хмельницькобленерго», схвалений Конференцією трудового колективу 05 червня 2019 року та зареєстрований за №119 / 19 від 19.07.2019 року

8. Кодекс корпоративної етики ПАТ «Хмельницькобленерго». URL: <https://hoe.com.ua/Content/Uploads/kodeks/Kodeks%20корпоративної%20етики.pdf>

9. Положення про винагороду членів Дирекції АТ «Хмельницькобленерго», затвердженого 24.06.2019 протоколом №29 засідання Наглядової ради. URL: <https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2019/04/PolVynagorNR-0419E.pdf>

10. Регулярна (річна та квартальна) інформація. URL: <https://hoe.com.ua/page/reguljarna-informatsija>

REFERENCES

1. Tyshchenko O.P., Koroliuk T.O. (2017) Reformuvannia modeli upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby. Universytetski naukovi zapysky. № 1. S. 343-355

2. Beztelesna L.I. (2019) Rotatsiia yak rezultat realizatsii efektyvnoho upravlinnia kompetentsiieiu liudskykh resursiv. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. №. 4 (84). S. 24-31.

3. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M. (2019) Kompetentnosti ta upravlinnia liudskymy resursamy. Ekonomichniy chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2019. S. 55-61.

4. Horetska T.O. (2014) Yevropeyskyi dosvid pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi v Ukraini : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. nauk ... spets. 25.00.03. Kyiv. 20 s.

5. Brych V.Ia., Nahara M.B. (2018). Kouchynh v systemi upravlinnia liudskymy resursamy: monohrafiia. Ternopil: TNEU. 188 s.

6. Ofitsiinyi sait AT «Khmelnyskoblenерho». URL: <https://hoe.com.ua/>

7. Kolektyvnyi dohovir AT «Khmelnyskoblenерho», skhvalenyi Konferentsiieiu trudovoho kolektyvu 05 chervnia 2019 roku ta zareiestrovanyi za №119 / 19 vid 19.07.2019 roku

8. Kodeks korporativnoi etyky PAT «Khmelnyskoblenерho». URL: <https://hoe.com.ua/Content/Uploads/kodeks/Kodeks%20korporativnoi%20etyky.pdf>

9. Polozhennia pro vynahorodu chleniv Dyrektzii AT «Khmelnyskoblenерho», zatverdzhеноho 24.06.2019 protokolom №29 zasidannia Nahliadovoi rady. URL: <https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2019/04/PolVynagorNR-0419E.pdf>

10. Rehuliarna (richna ta kvartalna) informatsiia. URL: <https://hoe.com.ua/page/reguljarna-informatsija>