

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління соціальним розвитком персоналу організації
(на матеріалах Міського комунального підприємства

«Хмельницькводоканал»)»

(назва теми)

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за денною формою
Кравчук Ю. О.

Керівник: к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Фурман Д. Г.

Рецензент: директор ТОВ «АМГ «КОНКОРД»»
Берешвілі В. В.

Хмельницький – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Кравчук Ю.О. Управління соціальним розвитком персоналу організації (на матеріалах Міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 106 с.

Тема управління соціальним розвитком персоналу організації є безумовно актуальною, адже основою успішного функціонування будь-якого підприємства є його персонал. Саме від професійно-кваліфікаційного рівня працівників та рівня їх особистих та ділових компетенцій залежить продуктивність та прибутковість діяльності підприємства. Усе це можливо досягти лише за умови розробки та реалізації заходів, що будуть сприяти безперервному розвитку персоналу підприємства та спонукати його до самовдосконалення.

Автором у першому розділі було вивчено та розкрито сутність поняття «соціальний розвиток» і «управління соціальним розвитком персоналу організації», та досліджено методичні підходи до оцінки ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу. У другому розділі здійснено аналіз системи управління соціальним розвитком персоналу та оцінено її ефективність в рамках досліджуваного підприємства МКП «Хмельницькводоканал». У заключному (третьому) розділі було описано організаційні засади впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал» та обґрунтовано доцільність їх впровадження. Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства.

Ключові слова: розвиток персоналу, соціальний розвиток персоналу, управління соціальним розвитком персоналу, персонал, адаптація персоналу,

наставництво, навчання персоналу, заробітна плата, мотивація персоналу, ресурсне забезпечення.

ABSTRACT

Kravchuk Y. Management of the social development of the organization's personnel (based on the materials of the Khmelnytskyvodokanal Municipal Utility Enterprise). Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 106 p.

The topic of managing the social development of the organization's personnel is definitely relevant, because the basis of the successful functioning of any enterprise is its personnel. The productivity and profitability of the enterprise depends on the professional qualification level of employees and the level of their personal and business competencies. All this can be achieved only if measures are developed and implemented, which will contribute to the continuous development of the company's personnel and encourage them to self-improvement.

In the first chapter, the author studied and revealed the essence of the concept of "social development" and "management of the social development of the organization's personnel", and methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the system of management of the social development of the personnel were investigated. In the second section, an analysis of the management system of social development of personnel was carried out and its effectiveness was evaluated within the framework of the investigated enterprise of the Khmelnytskyvodokanal. The final (third) chapter described the organizational principles of implementing the proposed measures to improve the management system of social development of the personnel of Khmelnytskyvodokanal and substantiated the feasibility of their implementation. Practical recommendations and calculations can be used in the further activities of the enterprise.

Keywords: personnel development, social development of personnel, management of social development of personnel, personnel, adaptation of personnel,

mentoring, training of personnel, salary, motivation of personnel, resource provision.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність управління соціальним розвитком персоналу організації	10
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»	20
2.1. Аналіз системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства.	20
2.2. Оцінка ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»	45
3.1. Організаційні засади впровадження стратегії удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу	45
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу на підприємстві	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. В останні роки швидкими темпами відбуваються значні зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств. Глобалізація економіки, прогресивний розвиток науки, техніки та технологій, активне впровадження нових інновацій висувають ряд особливих вимог до підприємств та їх працівників. Для швидкої та якісної адаптації до мінливих умов функціонування керівники підприємств мають приділяти увагу не лише своїм матеріальним активам, а й нематеріальним до яких можна віднести соціальний та інтелектуальний капітал носіями якого є персонал.

Саме персонал, їх професійно-кваліфікаційні навички, здатність швидко реагувати на зміни, адаптивність, мобільність та лояльність, відданість організації, готовність нести відповідальність за свої дії, прагнення до саморозвитку та професійного зростання, покращення особистісних та ділових якостей, а також потяг до співробітництва в колективі, налагодження трудових відносин, підтримки ділової етики та трудової дисципліни є вагомим фактором конкурентоспроможності підприємства. У наш час відбувається постійне зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників та рівня їх компетенцій, пов'язано це з прямим впливом якісних та кількісних характеристик персоналу на ефективність діяльності підприємства, підвищення якості продукції та послуг, а також зростання прибутковості та продуктивності праці.

Усе це можливе лише за умови розробки та реалізації заходів, що будуть сприяти безперервному розвитку персоналу підприємства та спонукати його до самовдосконалення: якісні та безпечні умови праці, конкурентна заробітна плата, наявність матеріальних та нематеріальних стимулів, можливість кар'єрного зростання, система навчання та розвитку, сприятливий психологічний клімат у колективі тощо.

Теоретичні аспекти та особливості соціального розвитку персоналу досліджувалося у багатьох працях зарубіжних та вітчизняних науковців, до них

можна віднести: Гетьман О.О., Плясун А.В.; Брич В.Я., Гугул О.Я.; Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С.; Плугіна Ю.А.; Сливка В.А.; Ткаченко А.М., Марченко К.А.; Гриньова В.М.; Савченко В.А.; Грибик І.І., Коpecь Г.Р.; Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.; Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О.

Дослідженням підходів до оцінки ефективності розвитку персоналу займалися такі дослідники: Грішнова О.А.; Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А.; Заклетка-Берестовенко О.С.; Дерев'янку Т.А.; Савченко В.А.; Хромов М.І.; Колосок В.М. та інші. Однак, питання соціального розвитку персоналу комунальних підприємств досі залишаються малодослідженими, що зумовлює актуальність та практичне значення обраної тематики дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління соціальним розвитком персоналу організації. Відповідно до мети визначено такі основні завдання:

- розкрити сутність поняття «соціальний розвиток» та «управління соціальним розвитком персоналу організації»;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу;
- здійснити аналіз системи управління соціальним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал»;
- оцінити ефективність системи управління соціальним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал»;
- описати організаційні засади впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал»;
- обґрунтувати впровадження заходів щодо удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління соціальним розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення щодо удосконалення управління соціальним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал».

Методи дослідження. У процесі написання магістерської застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи: метод спостереження та аналізу документів (звітність, статут тощо) для пошуку та збору інформації, що стосується теми дослідження; розрахунково-аналітичний і порівняльний метод – для аналізу та порівняння техніко-економічних показників підприємства у розрізі останніх п'яти років, а також показників, що стосуються складу, динаміки та руху персоналу; опитування та анкетування – для дослідження задоволеності працівників системою соціального розвитку персоналу; графічний – для подання результатів практичних досліджень у наочній формі; логічний та системний аналіз – для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальним розвитком персоналу.

Інформаційною базою практики є статут, установчі документи та фінансова звітність МКП «Хмельницькводоканал», а також літературні та періодичні джерела з питань управління соціальним розвитком персоналу організації та інтернет-ресурси.

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає в тому, що запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення управління соціальним розвитком персоналу сприяють забезпеченню ефективного функціонування МКП «Хмельницькводоканал», а також зростанню продуктивності праці та стабілізації персоналу.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення магістерської роботи були висвітлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та молоді «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (м. Харків, 18-19 січня 2024 року)[58] та на VI Міжнародній студентській науковій конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки

розвитку науки» (м. Харків, 19 січня 2024 року) [57].

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг магістерської роботи становить 106 сторінок тексту, в тому числі основний текст – 65 сторінок. В загальному робота містить 29 таблиць та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 100 найменувань. Кількість додатків – 12.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління соціальним розвитком персоналу організації

Розвиток персоналу в сучасних умовах діяльності є основним напрямом управління підприємством. Підприємства та організації функціонують у складних умовах, тому задля швидкого та ефективного пристосування керівництво висуває високі вимоги до навичок, знань та умінь своїх працівників. Персоналу для того, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку праці необхідно постійно розвиватися та вдосконалюватися.

У наш час багато науковців в галузі управління персоналом займаються вивченням питання розвитку персоналу, звідси і впливають різні тлумачення поняття «розвиток персоналу». Розглянемо найбільш розповсюджені нижче у додатку А, таблиця А.1.

Розглянувши різноманітні підходи до визначення сутності розвитку персоналу можна узагальнити, що розвиток персоналу – це систематичний, цілеспрямований, організаційно-економічний процес, під час якого за допомогою використання різноманітних методів та інструментів відбувається підвищення якісного та професійного рівня працівників з метою отримання соціально-економічного ефекту як для працівників, так і для організації.

У свою чергу соціальний розвиток, на думку Іваницької Н. Б., є процесом забезпечення працівників соціальними гарантіями праці, можливостями самореалізації людини в її психологічно-побутових умовах, постійної вмотивованості до підвищення продуктивності праці[51, с. 224].

ШнідерКрістен визначає соціальний розвиток, як процес якісного удосконалення соціальної складової життєдіяльності персоналу, що забезпечується його власними зусиллями та діями керівництва підприємств, яке функціонує з дотриманням законодавства на принципах соціально–

орієнтованого господарювання[99].

Савченко описує соціальний розвиток персоналу таким чином, соціальний розвиток персоналу – це цілеспрямований процес удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу персоналу, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу в їх професійному розвитку. Він забезпечується заходами з проведення адаптації, професійного навчання, руху, оцінки, стимулювання тощо[78, с. 303].

Отже, соціальний розвиток – це комплекс заходів, прийомів, що спрямований на задоволення соціальних потреб працівників, створення сприятливих умов праці, зокрема і для їх самовдосконалення та самореалізації, а також на підвищення мотивації до праці, розвитку та лояльності до організації. Цей процес є багатограним, складним та потребує якісного управлінського впливу[58].

Основною метою управління соціальним розвитком персоналу є створення ефективного та вмотивованого трудового колективу, який здатний максимально підвищити як свою продуктивність, так і ефективність компанії в цілому [80].

Принципами управління соціальним розвитком персоналу: функціональність, економічність, адаптивність, комплексність, відповідальність, справедливість, інноваційність, безперервність та інші[895, с. 71; 90 с. 216]. В свою чергу, основними функціями системи управління розвитком персоналу є планування, організація, мотивація, контроль та аналіз, координація. Послідовність реалізації представлених функцій є процесом управління розвитку персоналу[9, с. 53-54].

Основними завданнями соціального розвитку колективу є:

- розробка та впровадження заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників підприємства;
- вибір управлінських рішень, які будуть найбільше відповідати цілям організації, а також цілям, що стосуються розвитку персоналу;
- удосконалення професійної, кваліфікаційної та соціальної структури

працівників;

- удосконалення відносин між працівниками у трудовому колективі, формування згуртованості в колективі;

- створення та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату,

- покращення умов праці, забезпечення безпеки на робочому місці;

- насичення роботи такими елементами, що будуть здійснювати цілеспрямований вплив на розвиток персоналу;

- забезпечення сприятливих умов для саморозвитку та самореалізації працівників

- заохочення, спонукання та мотивація до всіх видів трудової активності;

- надання можливостей для задоволення культурних, побутових, матеріальних та моральних потреб працівників[33, с. 105].

Процесами соціального розвитку персоналу є:

- адаптація персоналу – процес пристосування колективу/співробітника до умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

- мотивація персоналу – створення умов і стимулів до саморозвитку (включаючи, по-перше, використання системи мотивації, стимулюючої розкриття можливостей співробітників, їх професійне зростання і саморозвиток);

- навчання персоналу (включаючи власне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку тощо);

- просування персоналу (управління кар'єрою, включаючи планування кар'єри, підготовку резерву тощо)[13, с. 101; 16, с. 78].

Для забезпечення безперервного соціального розвитку трудового колективу підприємства необхідно здійснювати управління та планування соціального розвитку персоналу підприємства, що передбачає визначення цілей, показників і завдань з урахуванням стратегічних інтересів та цілей підприємства.

Управління соціальним розвитком персоналу – це сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити його прогресивний характер[27, с. 146]. До складу основних складових системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства необхідно віднести:

- 1) цілі та завдання управління;
- 2) організаційну структуру;
- 3) функції, принципи та методи управління соціальним розвитком;
- 4) сам процес управління;
- 5) ресурсне забезпечення процесу управління соціальним розвитком персоналу[9, с. 53].

Кожен керівник колективу відчуває потребу у впровадженні системи управління розвитком підлеглих. Але не кожен в силу особливостей своєї наукової підготовки, соціального досвіду може самостійно сформулювати, цю систему. Тому, управління соціальним розвитком організації здійснюється відділом кадрів або службою управління персоналом, якщо це велике підприємство[15, с. 39]. Основним завданням цих підрозділів є стимулювання розвитку персоналу підприємства, його соціальне вдосконалення, підтримка добробуту персоналу, сприяння соціально-психологічному клімату в колективі, послаблення негативного на кваліфікаційну та професійну структуру[61, с.143]. Детальніше завдання та функції відділу, що відповідальний за соціальний розвиток персоналу організації наведено в додатку А, таблиця А.2.

Відділу кадрів або службі з управління персоналом мають надаватися організаційно-розпорядчі функції щодо забезпечення заходів з розвитку працівників організації. Ці заходи варто обґрунтовувати цільовими програмами й планами соціального розвитку. Звідси впливає потреба взаємодії та координації служби персоналу із суміжними підрозділами організації. Робота цього підрозділу організації має здійснюватися на основі чинного законодавства, що визначає правові засади соціальної політики держави й гарантії у сфері розвитку персоналу.

Важливим засобом впливу на соціальні процеси з метою їх оптимізації є

планування соціального розвитку. Соціальне планування визначається як система методів планомірного управління розвитком трудового колективу підприємства як соціальної спільності, цілеспрямоване регулювання соціальних процесів і розвиток соціально-трудова відносин на рівні підприємства[60, с. 7].

План соціального розвитку являє собою сукупність науково обґрунтованих заходів щодо комплексу соціальних проблем, реалізація яких сприяє ефективному функціонуванню трудового колективу організації[14, с. 3].

Розділи плану соціального розвитку підприємства повинні відображувати основні напрямки роботи з удосконалення управління персоналом. Основними з них можуть бути: «Розвиток персоналу», «Мотивація та стимулювання праці», «Умови праці», «Розвиток соціальної інфраструктури».

Розділ «Розвиток персоналу» повинен включати в себе заходи, що передбачають навчання персоналу, наприклад: заходи з підготовки та перепідготовки, здобуття іншої професії, підвищення кваліфікації, створення умов для саморозвитку та зростання. В рамках розділу «Мотивація та стимулювання праці» необхідно удосконалити систему оплати праці та впровадити нові методи стимулювання працівників. В розділі «Умови праці» необхідно навести заходи, які допоможуть покращити умови праці, адже саме якісні умови праці є невід'ємною складовою підвищення продуктивності персоналу. В межах розділу «Розвиток соціальної інфраструктури» з метою досягнення високих виробничо-господарських результатів важливо створити комфортне соціальне середовище[26, с. 16].

План соціального розвитку повинен бути втіленим адміністративними і суспільними структурами, а його реалізація має фінансуватися за рахунок коштів бюджету підприємства і спеціальних фондів виходячи з затверджених програм, та положень.

Розглядаючи результат управління соціальним розвитком, автори переважно зазначають отримання соціально-економічних ефектів, соціального підсумку. Проте отриманий дохід слід розглядати не як кінцеву мету, а як засіб

розширення можливостей вибору людини в таких принципово важливих сферах життєдіяльності, як здобуття освіти, професійний розвиток, зміцнення здоров'я, економічна та громадська діяльність тощо, у такому випадку підприємство отримує або синергетичний ефект, або негативний результат[30, с. 34].

Результати, яких можна очікувати від реалізації проекту соціального розвитку, є: зростання продуктивності праці; збільшення обсягів прибутку, отриманого внаслідок оптимізації та скорочення витрат; зростання обсягів та якості виробництва або реалізації послуг внаслідок задоволення потреб працівників; покращення соціально-психологічного клімату в колективі; зменшення кількості травматичних, нещасних випадків; зниження рівня плинності кадрів; зниження трудомісткості виконання функцій в результаті позбавлення від зайвих, невластивих і дубльованих функцій, документації; здійснення низки функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо[50].

Отже, соціальний розвиток персоналу є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Адже саме розвиток персоналу, по-перше, зробить працівників конкурентоспроможними та здатними ефективно пристосовуватися до змін на ринку, а по-друге, допоможе організації з легкістю досягати поставлених цілей, підвищити рівень продуктивності компанії та її прибутковість.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу

Різноманіття підходів до оцінки ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу обумовлена міждисциплінарним характером даного питання. Відповідно економістами система розглядається з точки зору досягнення економічного ефекту у порівнянні з витратами та отриманими доходами, цей підхід має свою певну сферу застосування та свою методику

розрахунку[50].Розглянемо детальніше підходи відомих науковців до оцінки ефективності управління соціальним розвитком персоналу (додаток А, таблиця А.3.).

Отже, існує багато підходів різних авторів до оцінки ефективності соціального розвитку. Більшість них засновані на кількісній оцінці, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку про стан соціального розвитку персоналу на підприємстві, проте не завжди така оцінка повною мірою відображає реальну ситуацію. Необхідно також застосовувати якісну оцінку соціального розвитку працівників, так як вона дозволяє отримати більш інформативну оцінку, хоча і ця оцінка може бути суб'єктивною. З цього випливає, що оцінка має бути комплексною та включати в себе як кількісну, так і якісну оцінку [57].

Для оцінки стану управління соціальним розвитком використовують такі основні методи:

- безпосереднє спостереження за колективом та його діяльністю, бесіди з робітниками і керівниками;
- вивчення службової документації та матеріалів громадських організацій, що характеризують соціальну структуру працівників, ступінь задоволення матеріальних і культурних потреб персоналу;
- анкетне опитування та інтерв'ювання з метою з'ясування думок працівників та їх пропозицій з різних питань соціального життя колективів;
- соціальний експеримент, мета якого – перевірити можливості здійснення та ефективність рекомендацій, розроблених у результаті аналізу зібраної інформації;
- статистичний аналіз масових даних[34, с. 272].

Практична діяльність у сфері забезпечення соціального розвитку персоналу та організації свідчить, що тільки деякі показники можна формалізувати на основі офіційної статистичної звітності, а саме: середньооблікова чисельність працівників підприємства; виручка від реалізації продукції; чистий прибуток; витрати на виробництво товарної продукції; фонд оплати праці; середньомісячна заробітна плата працівників; кількість

робітників, які пройшли підготовку й підвищили кваліфікацію[34, с. 274].

Однак, існуючі форми статистичної звітності не дозволяють отримати необхідну інформацію для визначення фактичного рівня соціального розвитку працівників організацій. У той же час, реалізація функцій управління соціальним розвитком персоналу передбачає формування сукупності соціально орієнтованих показників, які комплексно характеризують соціальне середовище підприємства за такими напрямками: якість трудового життя; оплата праці персоналу, соціальні виплати та пільги; професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників; стан об'єктів соціальної інфраструктури; зміст та умови праці; морально-психологічний клімат у колективі; рух персоналу; соціальний капітал.

Основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень є результати оцінювання фактичного рівня соціального розвитку персоналу, можливостей його вдосконалення[79]. Деякі науковці пропонують оцінку рівня соціального розвитку підприємства реалізовувати у такій послідовності:

1. Постановка мети оцінки та формування сукупності показників, що характеризують соціальний розвиток підприємства. Мета оцінки повинна відображати інтереси як підприємства в цілому, так і кожного співробітника окремо.

2. Формалізація часткових показників, що характеризують соціальне середовище підприємства.

3. Визначення рівня соціального розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника.

4. Визначення якісної характеристики рівня соціального розвитку підприємства за допомогою експертних методів.

5. Інтерпретація результатів[34, с. 275-276].

Важливою складовою дослідження соціальної складової організації є дослідження задоволеності працівників. Працівники, які відчують задоволення від своєї роботи, виконують свої завдання з більшим ентузіазмом. Вони також більш охоче допомагають колегам та клієнтам. Задоволеність

відображає мотивацію працівників до роботи, вказує на те, чи комфортно вони почуваються в компанії, і чи задоволені вони в цілому робочим місцем. На рівень задоволеності впливають, серед іншого, фінансові аспекти та здатність задовольнити потреби вищого порядку (відчуття успіху, престижу, поваги, приналежності, самореалізації) [31].

Найкращий та найефективніший спосіб оцінити рівень задоволеності працівників – опитування. Опитування задоволеності працівників зазвичай проводиться у вигляді анонімного анкетування, що складається з закритих та відкритих запитань. Опитування слід проводити періодично, щоб відстежувати ситуацію на постійній основі та мати можливість швидко впроваджувати зміни у разі необхідності [62, с. 100]. На додаток до коротких опитувань, наприклад щомісячних чи щоквартальних, варто проводити щорічне опитування співробітників і порівнювати результати за певний період часу. Вимірювання задоволеності співробітників повинно супроводжуватися інформуванням колективу. Усі працівники мають бути проінформовані про форму, процедуру та мету опитування. Також доброю практикою є обговорення остаточних результатів з колективом та спільне створення плану виправлення ситуації, якщо результати показали, що ситуація в колективі потребує змін.

Дослідження рівня задоволеності співробітників за допомогою регулярних опитувань допомагає компанії швидше вирішувати виникаючі проблеми. Правильно складена анкета надає інформацію про міжособистісні стосунки, організацію роботи, настрій колективу. Крім того, автоматизація процесу опитування дозволяє зручно аналізувати отримані результати [31].

Отже, до особливостей оцінки ефективності управління соціальним розвитком персоналу слід віднести: комплексність оцінки; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; залежність показників ефективності від цілей розвитку; вплив внутрішніх та зовнішніх факторів; складність завершення етапу процесу розвитку або процесу розвитку взагалі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

2.1. Аналіз системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства.

Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» є комунальним унітарним комерційним підприємством. МКП «Хмельницькводоканал» є суб'єктом природних монополій, який провадить господарську діяльність з централізованого водопостачання та водовідведення, ліцензування якої здійснюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [68]. Основний види діяльності Підприємства за КВЕД: 36.00 Забір, очищення та постачання води [83]. Мету створення підприємства та предмет його діяльності детально описано у додатку Б, таблиця Б.1.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, рішеннями органу управління майном, іншими нормативно-правовими актами. Власником Підприємства є Хмельницька міська територіальна громада, в особі Хмельницької міської ради. Виконавчий комітет Хмельницької міської ради є органом, який виконує функції органу управління господарською діяльністю в межах та обсягах визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [44].

Статутний капітал Підприємства утворюється Власником, та становить 564 668 060,11 грн (п'ятсот шістдесят чотири мільйони шістсот шістдесят вісім тисяч шістдесят гривень одинадцять копійок) [83].

Тарифи на послуги МКП «Хмельницькводоканал» встановлюються Регулятором – Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Протягом 2022 року на підприємстві

діяли такі тарифи:

1. Послуги централізованого водопостачання – 14,17 грн/м³, з ПДВ.
2. Послуги централізованого водовідведення – 13,22 грн/м³, з ПДВ [66].

Отже, МКП «Хмельницькводоканал» це підприємство, що забезпечує послуги водопостачання та водовідведення. У своїй діяльності підприємство дотримується чинного законодавства.

Внутрішня організаційна структура, яка наведена у додатку Б, рисунок Б.1., показує розподіл обов'язків та повноважень між підрозділами підприємства та його працівниками. Слід зазначити, що організаційна структура МКП «Хмельницькводоканал» є лінійно-функціональною. Тобто вона поєднує в собі лінійну структуру, яка відображає ієрархію підпорядкованості працівників своїм керівникам та функціональну, яка відображає наявність певних структурних підрозділів, що виконують свої окрему функції[22, с. 64].

Для того, щоб здійснити загальний аналіз діяльності підприємства необхідно провести аналіз техніко-економічного стану підприємства на основі фінансової звітності (додаток В, таблиця В.1.).

Як бачимо, що зміни показника чистий дохід (виручка) від реалізації є виключно позитивними. У 2018 році цей показник становив 147 808 тис. грн., а у 2022 році він зріс до 308 297 тис. грн., тобто відбулось зростання на 108,58%. Це пов'язано з розвитком підприємства, збільшенням обсягів реалізації, зростанням цін на послуги.

Через розширення підприємства, відповідними темпами збільшилась чисельність кадрів. Так середньоспискова чисельність управлінського персоналу у 2018 році становила 163 осіб, у 2022 році чисельність зросла до 184 осіб. Зросла також і чисельність виробничого персоналу з 631 осіб у 2018 році до 645 у 2022 році. Пропорційно відбулось зростання фонду оплати праці, а також середньомісячної заробітної плати. Так фонд оплати праці у 2022 році зріс до 130 857 тис. грн., що в свою чергу на 101,13% більше ніж було в 2018 році. А заробітна плата одного працівника у 2022 році становить 13 154 грн., у

той часом як у 2018 році вона складала 6 828 грн.

Підприємство у 2022 році є прибутковим, чистий прибуток становить 2 089 тис. грн. Так у 2018 та 2019 роках цей показник був від'ємним, підприємство несло збитки у розмірі -14 188 та -17 661 відповідно. А найбільшого значення цей показник досягнув у 2020 році – 5 414 тис. грн. Не дивлячись на значні коливання чистого прибутку (збитку) відбувається поліпшення фінансового становища підприємства.

Витрати на 1 грн. робіт і послуг є відносно стабільними та протягом п'яти років коливаються в межах від 0,90 грн. до 1,01 грн. Також на підприємстві можна спостерігати позитивну динаміку зростання рентабельності послуг. У 2018 році цей показник становив -9,90%, а у 2022 році досягнув позначки в 0,71%. Найбільшого значення цей показник набув у 2020 році – 2,63%. Відповідно зростає і рентабельність продажу.

Збільшення середньорічної вартості основних засобів свідчить про ріст потенціалу підприємства. На підприємстві відбулось зростання показника середньорічна вартість основних засобів більш ніж вдвічі. У 2018 році цей показник становив 167 191 тис. грн., а у 2022 – 352 127 тис. грн.

Показник фондівдачі показує на скільки ефективно використовуються основні засоби, якщо конкретніше, то він відображає значення отриманого доходу від реалізації послуг припадає на вартість основних засобів. Проаналізувавши отримані результати бачимо, що даний показник коливається, але відхилення є незначними, що свідчить про те, що цей показник є стабільним. Щодо 2022 року, то спостерігається зростання даного показника з 0,816 до 0,876, що говорить про незначне збільшення ефективності використання основних засобів порівняно з попереднім роком.

Наступним кроком є аналіз динаміки обсягу та структури реалізації основних видів послуг підприємства (додаток В, таблиця В.2.). Види послуг в МКП «Хмельницькводоканал» поділяють на два основні види: послуги централізованого водопостачання та водовідведення, та додаткові роботи та послуги. До додаткових послуг відносять: обслуговування та ремонт

лічильників, роботи на водомережах та каналізаційних мережах, видачу технічних умов та технічної документації, надання автопослуг, послуги за виконані лабораторні аналізи, автостоянка, послуги абонплати.

Як видно з таблиці обсяг реалізації послуг централізованого водопостачання та водовідведення зріс, якщо порівнювати 2018 та 2022 роки. Так у 2018 році обсяг реалізації становив 145 956 тис. грн., а у 2022 році цей показник досягнув позначки в 270 277 тис. грн. Проте питома вага цього виду послуг зменшилась на 11,08%. Натомість питома вага реалізації додаткових робіт та послуг зросла з 1,25% до 12,33%, відповідно обсяг реалізації цих послуг у грошовому еквіваленті збільшився з 1 852 тис. грн. до 38 020 тис. грн.

Отже, з розрахунків видно, що найбільшим обсяг реалізації продукції та послуг був у 2022 році і становив в сумі за всіма видами – 308 297 тис. грн., найменшим цей показник був у 2018 році – 147 808 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку збільшення обсягів реалізованих послуг на підприємстві.

В цілому, можемо відмітити достатню ефективність функціонування підприємства. Більшість показників МКП «Хмельницькводоканал» у 2022 році відображають позитивну динаміку та тяжіють до зростання. До загальних рекомендацій підприємству, які допоможуть йому досягти ще кращих показників у всіх категоріях, можна віднести: розширення асортименту послуг, розвиток нових (додаткових) видів діяльності, оптимізація робочих процесів, впровадження нових технологій.

Після короткого опису досліджуваного підприємства перейдемо безпосередньо до аналізу системи управління соціальним розвитком персоналу організації. Аналіз соціального розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» дозволить отримати інформацію про теперішній стан соціальної складової підприємства, про рівень задоволеності персоналу своїми умовами праці, а також про ефективність вже застосованих заходів, що стосуються системи соціального розвитку персоналу[64, с. 214-215].

Основними завданнями соціального розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» є професійне зростання працівників, їх розвиток та

підвищення кваліфікації, створення відповідних для цього умов праці. До структурних підрозділів та посадових осіб, які беруть безпосередню участь в процесі соціального розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» можна віднести наступні: відділ кадрів, відділ охорони праці, бухгалтерію, а також керівника підприємства та лінійних керівників. У додатку Г, таблиці Г.1., розглянемо функціональні обов'язки цих відділів в цілому, що стосуються соціального розвитку працівників.

Як бачимо, на жаль, керівництво не приділяє належної уваги соціальному розвитку персоналу. Відбувається повне делегування цих питань працівникам відділу кадрів, охорони праці та бухгалтерії. Це у свою чергу негативно впливає на стан соціального розвитку персоналу та їх вмотивованість.

Вирішення практичних проблем, пов'язаних з управлінням розвитком персоналу вимагає, перш за все, проведення ґрунтовних досліджень в рамках даного питання. Аналіз соціального розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» розпочнемо з дослідження загального стану соціальної складової персоналу. Перш за все проаналізуємо чисельність працівників (додаток Д, табл. Д.1.). За характером виконуваних функцій персонал МКП «Хмельницькводоканал» підрозділяється на такі категорії:

1) робітники – працівники, безпосередньо зайняті наданням послуг, ремонтом, наглядом за роботою приладів, налагодженням та обслуговуванням устаткування тощо. Залежно від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, поділяються на: а) основних – працівники, які надають послуги (робітники, майстри і бригадири); б) допоміжних – працівники, які обслуговують технологічний процес (робітники ремонтних підрозділів, інструментальних цехів, прибиральниці та працівники служби охорони).

2) керівники – працівники з високою професійною підготовкою, які безпосередньо зайняті управлінням процесами;

3) професіонали – працівники, які виконують рядові функції управління, здійснюють технічне, організаційне, економічне керівництво виробничими процесами, а також організують діяльність промислово-виробничого

персоналу (наприклад, інженери, економісти, бухгалтери, технологи тощо);

4) спеціалісти – працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську та інші функції обслуговування (наприклад, діловоди, секретарі тощо)[87, с. 96-98].

Як бачимо з даних таблиці кількість персоналу з кожним роком зростає, це обумовлено потребою в кваліфікованих кадрах та розширенням діяльності підприємства. Так в 2022 році персоналу стало більше на 35 осіб у порівнянні з 2018 роком. Відповідно зросла й кількість керівників та спеціалістів, на 3 особи та 28 осіб відповідно, а от кількість професіоналів зменшилась на 10 осіб за досліджуваний період. Щодо виробничого персоналу, то його кількість зросла з 631 особи у 2018 році до 645 осіб у 2022 році, тобто на 14 осіб. До складу виробничого персоналу входять основні та допоміжні робітники, так кількість основних робітників більш ніж вдвічі більша ніж допоміжних. Кількість основних робітників зросла на 20 осіб, якщо порівнювати 2022 рік з 2018 роком. За аналогічний період кількість допоміжних робітників зменшилась на 6 осіб.

Проведемо аналіз показників руху персоналу, використовуючи дані наведені у додатку Д, таблиці Д.1. та рис. 2.1.

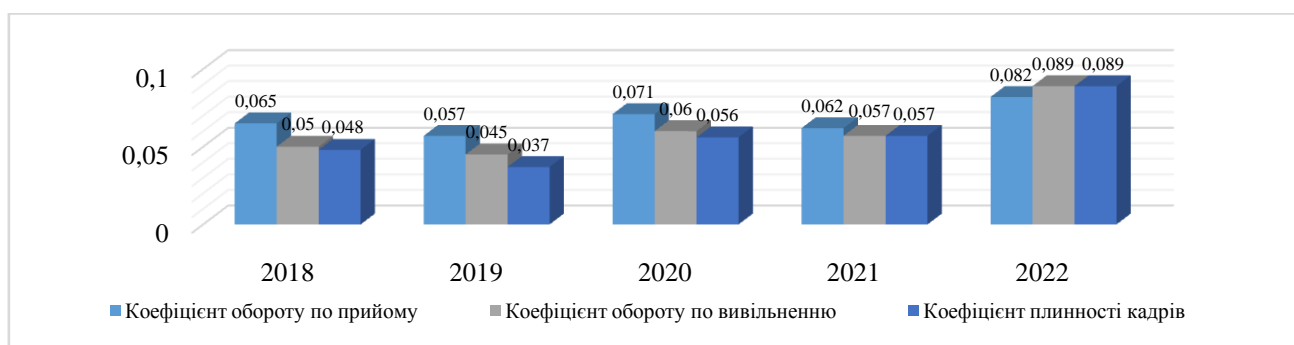


Рисунок 2.1. – Оцінка руху кадрів на МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр.

Примітка: складено автором на основі розрахунків.

Аналізуючи дані бачимо, що протягом досліджуваного періоду відбувалися наступні зміни в чисельності персоналу компанії: в 2018 році було

звільнено 40 осіб, а прийнято 52 осіб, а в 2022 році звільнено було 74 особи, а прийнято 68.

Коефіцієнт обороту по прийому визначається, як відношення числа прийнятих працівників до компанії за конкретний етап до середньооблікової кількості працівників[2, с. 1]. Цей показник за відповідний досліджуваний період був найбільшим у 2022 році – 0,082, так як в цей рік було прийнята 68 осіб, через зростання потреби у кваліфікованих кадрах.

Коефіцієнт обороту кадрів по вивільненню – це відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період[2, с. 1]. Коефіцієнт щороку є стабільним та низьким. Так у 2018 році він становив 0,050, у 2019 – 0,045, у 2020 – 0,060, а у 2021 році 0,057. Найбільшого значення цей показник досяг у 2022 році і становив 0,089, що хоч і є найбільшим показником серед років, проте вважається несуттєвим в аспекті руху персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується, як відношення звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників[1, с. 45]. Цей коефіцієнт коливається в межах норми, та не є дуже високим, так як прийнято вважати, що до 10% плинних кадрів є нормою. Найбільшим його значення було у 2022 році – 0,089, так як тоді за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни звільнилось аж 74 особи.

Проаналізувавши наступний коефіцієнт – коефіцієнт адаптації, який розраховується як відношення чисельності тих хто успішно пройшов адаптацію та (або) випробовуваний термін до кількості прийнятих працівників[2, с. 2], бачимо, що найбільш позитивного значення даний показник набув у 2022 році та становив 0,559, найнижчим цей показник був у 2020 та 2021 році – 0,483 та 0,490 відповідно. Такий показник показує, що менше ніж половина прийнятих на роботу працівників пройшли адаптацію. Це свідчить про низький рівень адаптації працівників до роботи на підприємстві. Причиною цього може бути незадоволеність працівників умовами праці, низька заробітна плата,

несприятливий мікроклімат, висока вимогливість з боку керівництва, та низька підтримка.

Адаптація є важливою як для працівника, так і для підприємства. Адже успішна адаптація для працівника – це можливість успішно розпочати роботу, досягти поставлених професійних цілей та відчутти себе повноцінним членом команди, а для підприємства успішна адаптація – це можливість швидко ввести нового працівника в процес роботи, мінімізувати витрати та підвищити продуктивність праці. Але у деяких випадках працівники не можуть адаптуватися до нових умов праці, що призводить до зниження продуктивності їх праці, або взагалі до звільнення. Причиною цього може бути незадоволеність працівників умовами праці, низька заробітна плата, несприятливий мікроклімат, висока вимогливість з боку керівництва, та низька підтримка.

У 2022 році на МКП «Хмельницькводоканал» було прийнято 68 нових працівників з них близько половини пройшла адаптацію успішно та були задоволені цим процесом, частина новачків залишилась незадоволена процесом адаптації, а частина покинула підприємство ще до закінчення стажування. Зокрема це були молоді фахівці та спеціалісти, без значного досвіду роботи.

Отже, можна зробити висновок, що рух робочої сили на підприємстві є відносно стабільним та досліджувані показники знаходяться в межах допустимої норми у співвідношенні з чисельністю працівників на підприємстві. Проте підприємству варто докласти усіх зусиль, щоб покращити ці коефіцієнти, а особливо коефіцієнт трудової адаптації персоналу.

Коефіцієнт адаптації має значний вплив на соціальний розвиток персоналу, так як успішна адаптація нових працівників сприяє їх ефективній роботі в колективі та підвищенню продуктивності праці. Низький коефіцієнт адаптації може призвести до ряду негативних наслідків, що стосуються соціального розвитку: нові працівники не матимуть можливості для розвитку необхідних соціальних контактів, у них можуть виникати труднощі в адаптації до роботи і колективу, що у свою чергу може призвести до незадоволеності персоналу та зростання плинності кадрів[10, с. 645].

Проведемо оцінку персоналу за статевовіковим складом (додаток Д, табл. Д.2. та рис. 2.2.).

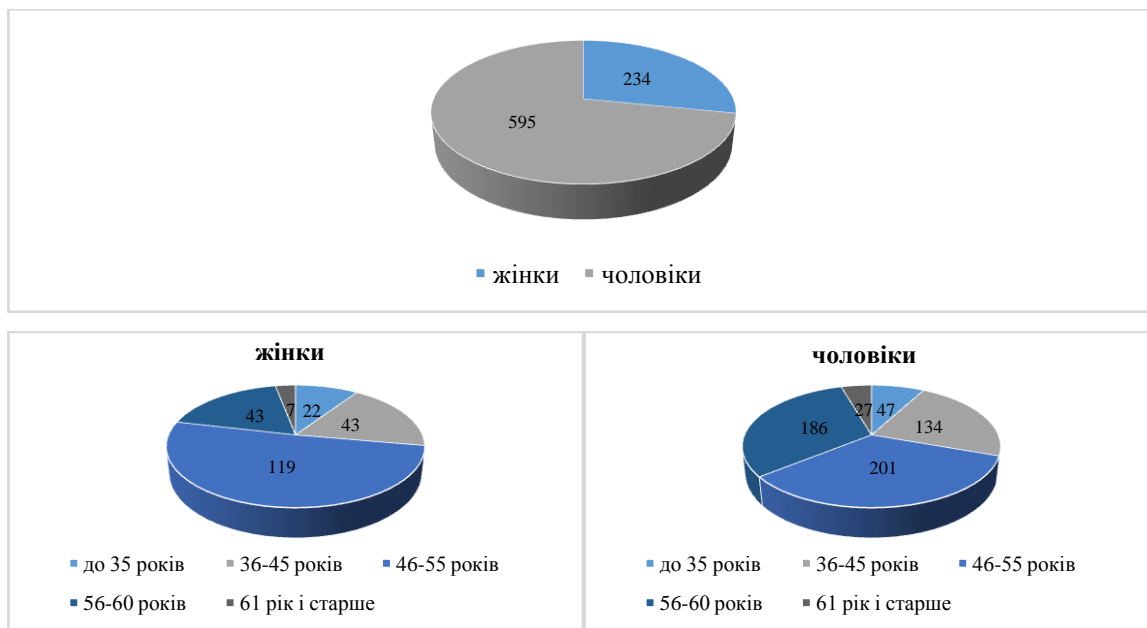


Рисунок 2.2. – Динаміка персоналу за статевовіковим складом.

Примітка: складено автором на основі розрахунків.

Як бачимо з діаграми на підприємстві працює більш ніж удвічі більше чоловіків аніж жінок. Це обумовлено сферою діяльності у якій функціонує підприємство та специфікою його роботи. По-перше, більшість персоналу МКП «Хмельницькводоканал» це саме робітники, до них відносять інженерів, машиністів, сантехніків, водіїв, членів ремонтної бригади тощо. По-друге, ці посади вимагають фізичної сили та витривалості, а також спеціальних знань та навичок, які рідше зустрічаються у жінок. Саме тому у статевій структурі переважають саме чоловіки. Жінки ж на підприємстві займають переважно управлінські посади, працюють у таких відділах, як бухгалтерія, відділ кадрів, планово-економічний відділ, лабораторія тощо.

Щодо вікової структури, то тут можемо спостерігати вельми негативну тенденцію. Середній вік працюючих на підприємстві 55,4 років. Звісно, з одного боку можна стверджувати, що на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники, які мають більший досвід, багаж знань, навичок та вмінь. Але з іншого боку це є ознакою старіння персоналу і того, що підприємства не залучає молодих спеціалістів. Це у свою чергу може призвести

до певних негативних наслідків: зниження продуктивності праці, нестача нових фахівців, збільшення витрат на пенсійне та медичне забезпечення[55, с. 36-37].

Важливим засобом соціального розвитку персоналу є професійне навчання – це процес безпосередньої передачі нових професійних навичок чи знань співробітникам організації. Професійне навчання і розвиток мають спільну мету – підготовка персоналу підприємства до успішного виконання поставлених перед ним завдань. Перш за все дослідимо стан кваліфікації персоналу підприємства за рівнем кваліфікації працівників (додаток Д, табл. Д.3 та рис. 2.3.). Групи робітників за рівнем кваліфікації на МКП «Хмельницькводоканал» є наступними:

– висококваліфіковані – виконують особливо складні та відповідальні роботи; термін їх підготовки становить 2-3 роки; передбачено періодичне стажування; є великий практичний досвід роботи; мають вищу освіту;

– кваліфіковані – виконують складні роботи; термін їх підготовки становить 1-2 роки; є чималий досвід роботи; мають неповну вищу освіту;

– малокваліфіковані – виконують нескладні роботи; термін їх підготовки становить кілька тижнів; є незначний досвід роботи; мають середню спеціалізовану або середню професійну освіту;

– некваліфіковані – виконують допоміжні та обслуговуючі роботи; не мають спеціальної підготовки; мають середню або неповну середню освіту[52, с. 214-215].

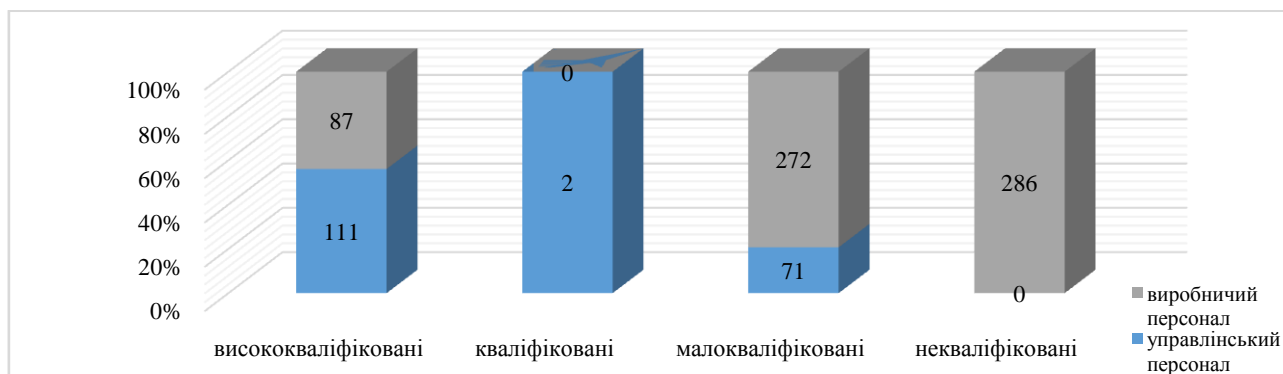


Рисунок 2.3. – Динаміка персоналу підприємства за рівнем кваліфікації.

Примітка: складено автором на основі розрахунків.

Після розгляду інформації, що стосується кваліфікації персоналу можна зробити висновок, що серед управлінського персоналу більша частка є висококваліфікованими спеціалістами, у той час як серед виробничого персоналу переважають малокваліфіковані або некваліфіковані. Це обумовлюється специфікою діяльності даного підприємства. Так управлінський персонал займає високі, управлінські посади, які вимагають відповідно високу кваліфікацію, у той час як виробничий займає низькі посади, які не потребують високої кваліфікації чи вищої освіти. Відповідно заробітна плата, кар'єрне зростання, можливість професійного навчання у працівників вищі, ніж у рядового робітника.

Позитивним є те, що серед управлінського персоналу немає некваліфікованих кадрів, проте негативною є кількість малокваліфікованого персоналу. З цього випливає, що чималий відсоток працівників має потребу у навчанні та підвищенні кваліфікації. Також було би добре зменшити кількість некваліфікованого персоналу також серед виробничого персоналу. Підприємство повинне спонукати та стимулювати свій персонал до навчання, створювати всі умови для навчання та підвищення кваліфікації.

Для розвитку персоналу підприємства велику роль відіграє навчання, оскільки воно створює умови для постійного розвитку персоналу та включає в себе:

- перепідготовку – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду;
- спеціалізацію – набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, у межах спеціальності;
- розширення профілю (підвищення кваліфікації) – набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності;
- стажування – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності[87, с. 95-96].

Керівництво МКП «Хмельницькводоканал» розуміє усю важливість

розвитку персоналу та вплив його кваліфікації на продуктивність підприємства в цілому, але приділяє недостатньо уваги роботі з кадрами, а саме їх розвитку та навчанню. Підвищення кваліфікації – право й обов'язок кожного працівника, а обов'язок адміністрації – забезпечити кожному працівнику підприємства необхідні умови для підтримання і підвищення рівня професійної кваліфікації. Підготовка і перепідготовка персоналу здійснюється за рахунок підприємства.

Час від часу проводиться атестація та переатестація спеціалістів, відбувається підвищення кваліфікації працівників, в межах компанії та спільно з іншими компаніями проводяться різноманітні лекції та практичні заняття, приділяється увага навчанню та стажуванню нових працівників. Проте найрозповсюдженішою формою навчання персоналу є саме підвищення кваліфікації, що обумовлено вимогами чинного законодавства. За даними, що були взяті з річного звіту керівника, у 2021 році підготували та підвищили кваліфікацію 5 чоловік, а у 2022 році – 37 чоловік. Така динаміка є безумовно позитивною, так як у досліджуваному році кількість людей, які підвищили кваліфікацію є більшою ніж у попередньому 2021 році. Проте навіть цього замало, якщо брати до уваги масштаби підприємства та загальну кількість осіб, які там працюють. У той час тренінгам, курсам, вебінарам, здобуванню нових навичок та освоєнню нових, прогресивних знань приділяється менша увага, через недостатність ресурсів та коштів.

Обов'язковій оцінці в рамках дослідження соціального розвитку персоналу організації підлягає фонд оплати праці та аналіз заробітної плати працівників. Оцінка фонду оплати праці є важливою для розуміння того, як рівень оплати праці впливає на соціальний розвиток та задоволеність працівників. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення або розробки соціальних програм, що будуть спрямовані на підвищення рівня оплати праці та забезпечення справедливості оплати.

Структура заробітної плати, відповідно до закону України «Про оплату праці», складається з наступних складових:

– основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;

– додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

– інші заохочувальні та компенсаційні виплати – до них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [871, с. 107].

Проаналізуємо фонд оплати праці МКП «Хмельницькводоканал» протягом 2018-2022 років (додаток Е, табл. Е.1 та рис. 2.4.).

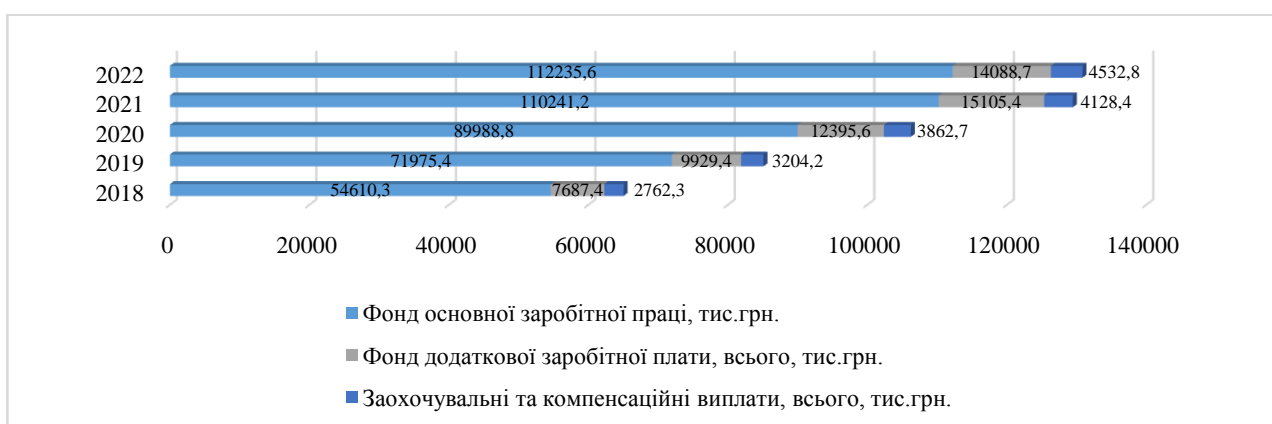


Рисунок 2.4. – Динаміка фонду оплати праці за 2018-2022 рр.

Примітка: складено автором на основі розрахунків.

З таблиці помітно, що протягом 2018-2022 років фонд оплати праці постійно зростає: з 65 060 тис. грн. у 2018 році до 130 857 тис. грн. у 2022 році, тобто на 201,13%. Це обумовлено зростанням середньомісячної заробітної плати, як в рамках чинного законодавства так і на підприємстві, а також

зростанням чисельності персоналу.

Найбільшу частку фонду оплати праці складає основна заробітна плата – 85,77% у 2022 році. Фонд основної заробітної плати зріс протягом досліджуваного періоду, так у 2018 році він становив 54 610,3 тис. грн, а вже у 2022 році досягнув позначки 112 235,6. Тобто зріс на 205,52% у 2022 році у порівнянні з 2018 роком.

Меншу частку складає фонд додаткової заробітної плати, так у 2022 році він становить, 10,77% від всього фонду оплати праці. У самій динаміці зміни додаткової заробітної плати спостерігається позитивна тенденція до збільшення. Так у 2018 році вона становила 7 687,4 тис. грн, а у 2022 – 14 088,7 тис. грн. Що на 183,27% більше у порівнянні. Найбільшу частку в фонді додаткової заробітної плати займають премії та винагороди: 10 401,8 тис. грн. у 2022 році. У той час, як надбавки та доплати є меншими більш ніж у двічі і становлять 3 686,9 тис. грн. у 2022 році. Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли з 2 762,3 тис. грн. у 2018 році до 4 532,8 тис. грн. у 2022 році, тобто на 164,10%. Їх частка складає всього 3,46% до фонду оплати праці. Протягом досліджуваного періоду також зросла оплата за невідпрацьований робочий час: у 2018 році вона становила 3 530,1 тис. грн., а у 2022 році – 7 287,2 тис. грн., тобто більш ніж вдвічі, або на 206,43%.

Нижче розглянемо детальніше механізм нарахування заробітної плати різним категоріям робітників та працівників. Заробітна плата працівників МКП «Хмельницькводоканал», зазначена у штатних розписах, формується на підставі Галузевої та Територіальної галузевої угод та на основі тарифної системи [1].

1. Посадовий оклад робітників розраховується за наступною формулою:

$$ПО = ПМ \times 1,8 \times K1 \times K2, \quad (2.1)$$

де: ПО – посадовий оклад;

ПМ – прожитковий мінімум для працездатних осіб, визначений законодавством України;

1,8 – коефіцієнт до розміру прожиткового мінімуму для працівника 1 розряду;

K1 – галузевий коефіцієнт (в залежності від виду виконуваних робіт);

K2 – міжрозрядний тарифний коефіцієнт (в залежності від кваліфікації робітника (1-го розряду коефіцієнт 1 – 6-го розряду коефіцієнт 1,8))[29, с. 28].

Так наприклад, посадовий оклад слюсаря аварійно-відновлювальних робіт III розряду становить:

$$ПО = 2\,589 \times 1,8 \times 1,58 \times 1,2 = 8\,836 \text{ грн.}$$

З урахуванням податкових платежів (ПДФО та військовий збір) заробітна плата до видачі становитиме: 7 113 грн.

2. Посадовий оклад інженерно-технічних працівників розраховується за наступною формулою:

$$ПО = ТС \times K2, \quad (2.2)$$

де: ПО – посадовий оклад;

ТС- тарифна ставка робітника I розряду основного виробництва;

K2 – коефіцієнт співвідношень розмірів мінімальних місячних окладів керівників, фахівців та технічних службовців до мінімальної тарифної ставки робітника I розряду основного виробництва.

3. Посадовий оклад директора підприємства визначається контрактом між міським головою і директором підприємства[96].

Посадові оклади окремих категорій працівників МКП «Хмельницькводоканал», а також приклад нарахування, утримання та виплата заробітної плати працівника наведені у додатку Е, таблиця Е.2. та Е.3..

Середньомісячна заробітна плата одного працівника МКП «Хмельницькводоканал» у 2022 році становить 13 154 грн. У той час як середня місячна зарплата в загальному по місту Хмельницькому у 2022 році становила близько 15 000 грн. Розглянемо заробітну плату працівників водоканалу детальніше у розрізі окремо взятих посад у порівнянні з зарплатами таких же категорій працівників, але що працюють у приватному секторі міста

Хмельницького (рис. 2.5.).

Так заробітна плата керівника підприємства становить 18 515 грн., зарплата головного інженера – 12 793 грн., головний бухгалтер з урахуванням усіх податків отримує 12 006 грн., головний економіст, технолог, механік – 11 416 грн., заробітна плата професіоналів (інженери, економісти, бухгалтери тощо) становить 8 660 грн., фахівців 8 070 грн., а технічних службовців в середньому 7 676 грн. У тому числі (по місту Хмельницькому): заробітна плата керівника підприємства становить 35 000 грн., зарплата головного інженера – 25 000 грн., головного бухгалтера – 20 000 грн., головного економіста – 18 500 грн., професіоналів – 14 000 грн., фахівців – 12 000 грн., технічних спеціалістів – 10 000 грн.

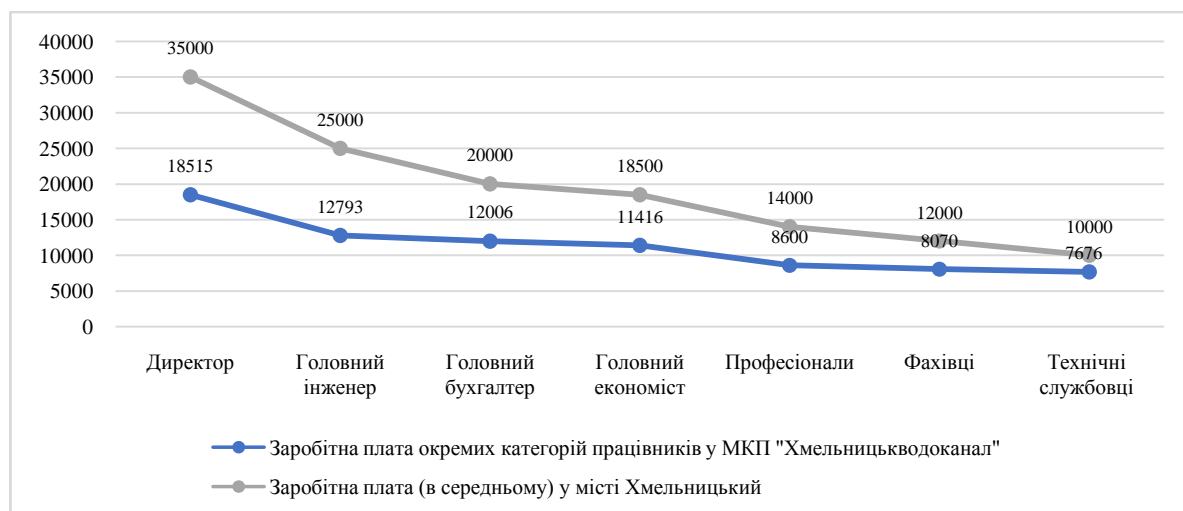


Рисунок 2.5. – Порівняння заробітної плати окремих категорій працівників на МКП «Хмельницькводоканал» з середньою заробітною платою у м. Хмельницькому.

Примітки: складено автором на основі розрахунків.

Можна стверджувати, що рівень заробітної плати на підприємстві значно нижчий порівняно з приватним сектором економіки, хоча робота на МКП «Хмельницькводоканал» вимагає від працівників високої кваліфікації і професіоналізму, відповідальності та оперативності виконання обов'язків.

Щодо інших виплат, більш стимулюючого характеру, можна виокремити наступні: надбавки, доплати та премії. Найчастіше надбавка надається

працівникові за вислугу років (трудоий стаж). Серед доплат найрозповсюдженішими є: доплати, що мають стимулюючий і компенсаційний характер (за суміщення професій (посад); за обслуговування обчислювальної техніки; за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; доплати компенсаційного характеру за умов праці, що відхиляються від нормальних (робота в нічний час, робота у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах тощо); доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (за багатозмінний режим роботи, за роз'їзний характер праці і т.д). Премія – додаткова винагорода, що виплачується працівникові лише у певних випадках, наприклад це можуть бути: премії за виконання фінансового плану, зменшення відсотку втрат води у порівнянні із відповідним періодом минулого року, збільшення обсягу доходів від інших видів діяльності, скорочення термінів ліквідації аварій тощо[87, с. 118-120].

Підсумовуючи можна зазначити, що існує ряд недоліків, які стосуються оплати праці працівників, а також їх матеріального стимулювання. По-перше, низька заробітна плата порівняно з іншими на ринку праці та високі вимоги до працівників. По-друге, недостатньо широкий перелік підстав для отримання надбавки, доплати чи премії. Усі підстави для отримання додаткових винагород більш зосередженні на тому, що працівник має принести значну користь підприємству та підвищити його прибутковість, або ж ґрунтуються на чинному законодавстві, як передбачає виплати за вислугу років та ненормовані умови праці. По-третє, низький рівень стимулювання персоналу через неможливість використання широкого спектру фінансових інструментів, що в свою чергу демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу [76, с. 9].

Отже, можна зробити загальний висновок по всіх досліджених аспектах, що стосуються соціального розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» та виокремити наступні недоліки: низький рівень коефіцієнта адаптації; старіння кадрів, середній вік працюючих на підприємстві 55,4 років; велика кількість малокваліфікованих працівників та некваліфікованих робітників; недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення

цього процесу; використання застарілих методів для розвитку та навчання; низька заробітна плата в порівнянні з іншими на ринку – високі вимоги до працівників; вузький перелік підстав для отримання надбавки, доплати чи премії, що ігнорує особисті заслуги працівника та його розвиток, прагнення до самовдосконалення; низький рівень стимулювання персоналу через неможливість використання широкого спектру фінансових інструментів.

2.2. Оцінка ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства

Оцінка ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства – це систематичний процес, що спрямований на визначення того наскільки є успішною реалізація програм управління соціальним розвитком персоналу та чи відповідають досягненні результати поставленим цілям. Така оцінка має бути комплексною та містити в собі декілька методів. У цьому підрозділі здійснимо оцінку соціального розвитку персоналу за допомогою опитування працівників.

Метою проведення опитування була оцінка рівня задоволеності персоналу соціальним розвитком на підприємстві. Участь в опитуванні прийняли 207 працівників. Оцінка проводилась шляхом анкетування персоналу за допомогою спеціального розробленого опитування. Зразок опитування для дослідження рівня задоволеності персоналу системою соціального розвитку МКП «Хмельницькводоканал» наведено у додатку Ж, таблиці Ж.1 [72].

Перейдемо до розгляду результатів опитування та аналізу відповідей респондентів. Спочатку коротко розглянемо результати, що стосуються загального блоку запитань: стать, вік, рівень освіти та стаж роботи. Отже, як вже зазначалось вище, опитування пройшло 207 працівників МКП «Хмельницькводоканал», з них: 138 чоловіків (66,7%); 69 жінок (33,3%).

Такі результати, обумовлені загальною кількістю чоловіків та жінок на підприємстві, так як на підприємстві працює більш ніж удвічі більше чоловіків аніж жінок.

У свою чергу розріз вікової категорії опитуваних має такий вигляд:

- до 35 років – 21 особа (10,1%);
- 35-45 років – 43 особи (20,8%);
- 46-55 років – 76 осіб (36,7%);
- 56-60 років – 57 осіб (22,7%);
- 61 рік і старше – 20 осіб (9,7%).

Як бачимо, найбільшу частку у віковій структурі опитуваних, складають працівники віком 46-55 років та 56-60 років, найменшу працівники віком 61 рік і старше, а також працівники віком до 35 років. Це зумовлено загальною віковою структурою персоналу МКП «Хмельницькводоканал», молодих спеціалістів на підприємстві вкрай мало, переважають люди зрілого та похилого віку. Середній вік на підприємстві складає 55,4 роки.

У розрізі рівня освіти працівники, які взяли участь в опитуванні, представлені так:

- вища освіта – 34 особи (16,4 %);
- неповна вища освіта – 2 особи (1%);
- середня спеціальна – 45 осіб (21,7 %);
- середня професійна – 45 осіб (21,7 %);
- середня – 46 осіб (22,2 %);
- неповна середня – 35 осіб (16,9 %).

Отже, бачимо, що серед респондентів найбільшу частку складають працівники з середньою освітою, а також з середньою професійною та середньою спеціальною освітою. Досить велика частка працівників має неповну середню освіту. А ось працівників з вищою та неповною вищою освітою не так вже й багато, що свідчить, про низький рівень висококваліфікованих працівників, як і серед опитаних, так і в цілому на МКП «Хмельницькводоканал».

Останньою складовою, у блоці загальних запитань, було запитання про стаж роботи працівників. Після завершення опитування було отримано такі результати:

- до 5 років – 19 осіб (9,2 %);
- 6-10 років – 40 осіб (19,3 %);
- 11-15 років – 44 особи (21,3 %);
- 16-20 років – 61 особа (29,5 %);
- понад 20 років – 43 особи (20,8 %).

Більша частка опитуваних має значний стаж роботи, а саме понад 10 років. Такі результати мають позитивний вплив на загальні результати опитування, так як відповіді надані працівниками, що мають більш глибокі знання в галузі якій вони працюють та мають можливість порівнювати стан соціального розвитку на підприємстві з своїми попередніми місцями роботи.

Перейдемо до аналізу відповідей респондентів, що стосуються другого блоку запитань. Запитання цього блоку спрямовані на дослідження того, наскільки персонал МКП «Хмельницькводоканал» задоволений поточним станом соціального розвитку на підприємстві. Результати опитування в подальшому будуть використані для покращення стану соціального розвитку на підприємстві, розробки нових заходів, збільшення рівня задоволеності персоналу, його продуктивності та лояльності. Зведені результати опитування наведено у додатку Ж, таблиці Ж.2.

Як бачимо з результатів опитування на перше запитання (рис. 2.6.) близько 39% працівників задоволені рівнем соціального розвитку на підприємстві, решта 61% задоволені частково або не задоволені. Все ж таки більшість респондентів є частково або повністю незадоволеними. Це вказує на те, що компанія робить певні дії для підтримки належного рівня соціального розвитку персоналу, проте їм ще є над чим працювати, щоб досягти більш високого рівня задоволеності персоналу. Для того, щоб зрозуміти, що саме не задовольняє працівників розглянемо результати відповідей на наступні уточнюючі запитання, що стосуються окремих складових соціального розвитку.

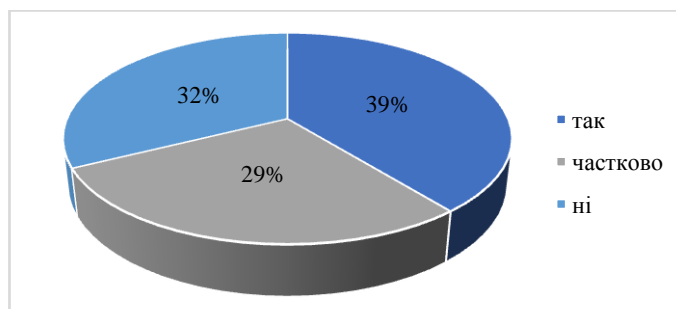


Рисунок 2.6. – Відповіді респондентів у відсотковому співвідношенні на запитання: «Чи задоволені Ви рівнем соціального розвитку на підприємстві?»

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування.

З відповідей на друге запитання (рис. 2.7.) можна зробити висновки, що близько 48% працівників компанії цілком задоволені умовами праці, своїм робочим місцем, вважають свою роботу безпечною тощо. 28% частково задоволені, тобто більшою мірою вони позитивно оцінюють умови праці на підприємстві, проте є ряд недоліків, які їх не задовольняють та потребують вирішення. Близько 24% респондентів не задоволені умовами праці. Розглянувши результати детальніше, можна сказати, що умовами праці більшою мірою не задоволені саме робітники, яким доводиться працювати у шкідливих та небезпечних умовах. Працівникам відділу охорони праці слід провести уточнюючі бесіди з працівниками, або додаткові опитування, щоб з'ясувати які саме фактори їх турбують та не задовольняють, та на основі цієї інформації розробити заходи щодо усунення недоліків.

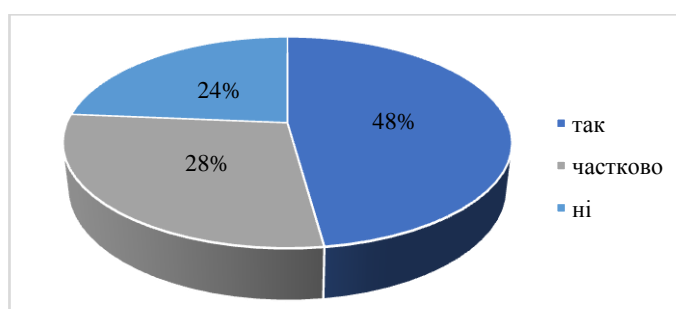


Рисунок 2.7. – Відповіді респондентів у відсотковому співвідношенні на запитання: «Чи задоволені Ви умовами праці на підприємстві?»

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування.

На третє запитання (рис. 2.8.) більшість (78%) респондентів дали негативну або неоднозначну відповідь, тобто вони вважають отримувану

заробітну плату низькою, такою, що не відповідає їхнім потребам та очікуванням. Це спричинено недосконалою системою нарахування заробітної плати, яка діє на підприємстві та ґрунтується на тарифній основі, більшість робітників та працівників, що займають низькі посади отримують виплати в межах мінімальних ставок та нижче середнього рівня на підприємстві.

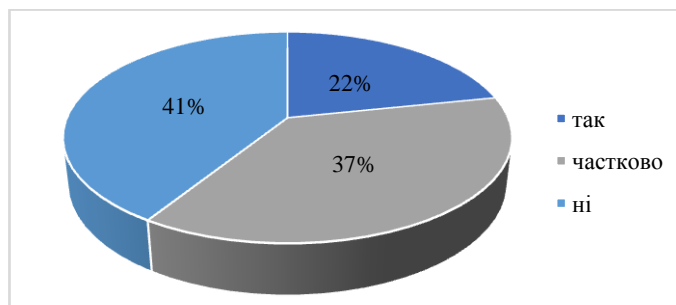


Рисунок 2.8. – Відповіді респондентів у відсотковому співвідношенні на запитання: «Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати на підприємстві?»

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування.

З отриманих результатів на четверте запитання (рис. 2.9.), бачимо, що великий масив працівників, які взяли участь в опитуванні зазначають, що рівень соціального забезпечення відповідає їхнім потребам. Це означає, що більшість працівників задоволені соціальними виплатами, яке надає їм підприємство, але є й такі аспекти, які потребують покращення. Незадоволеність певної кількості респондентів може бути обумовлена нестачею соціальних пільг, їх низькою якістю та нестабільністю цих виплат.

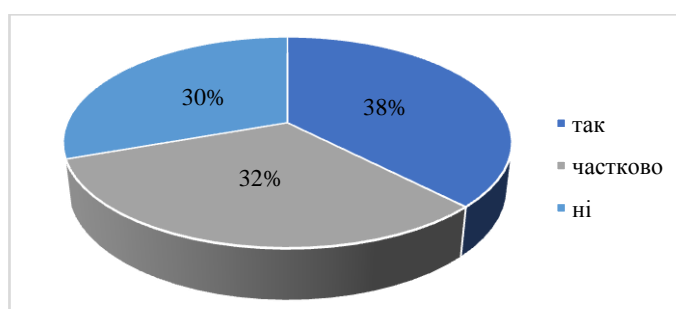


Рисунок 2.9. – Відповіді респондентів у відсотковому співвідношенні на запитання: «Чи задоволені Ви рівнем соціального забезпечення на підприємстві?».

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування.

Проаналізувавши відповіді на запитання «Чи задоволені Ви системою

професійного удосконалення та навчання працівників на підприємстві?» (рис.2.10.) можна зробити висновок, що лише 13% персоналу задоволені системою удосконалення на підприємстві. У той час як понад 55% опитаних цілком не задоволені. Процес навчання та удосконалення працівників на підприємстві є дійсно недосконалим та має такі недоліки: недостатні можливості для навчання працівників та те, що воно не є доступним для всіх охочих; застосовувані методи та інструменти є застарілими, недостатньо ефективними та неактуальними; кількість проведених навчальних заходів у минулому році є недостатньою для ефективного розвитку персоналу.

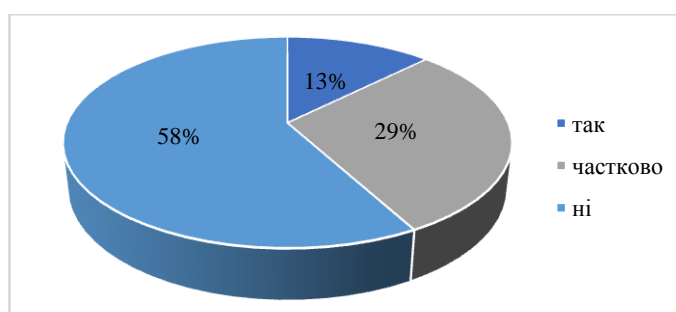


Рисунок 2.10. – Відповіді респондентів у відсотковому співвідношенні на запитання: «Чи задоволені Ви системою професійного удосконалення та навчання працівників на підприємстві?».

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування.

Результати опитування (рис. 2.11.) свідчать про те, що більшість працівників задоволені соціально-психологічним кліматом у колективі, але є 23%, які бажають бачити його поліпшення та усунення певних недоліків. Загалом соціально-психологічний клімат у колективі є сприятливим, сприяє ефективній роботі персоналу та їх розвитку, присутня довіра та взаєморозуміння між колегами, має місце позитивна атмосфера в колективі. Проте є й недоліки, такі як: поодинокі конфліктні ситуації та нерівність у колективі.

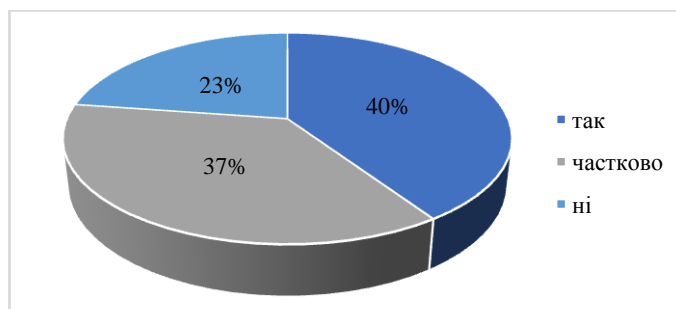


Рисунок 2.11. – Відповіді респондентів у відсотковому співвідношенні на запитання: «Чи задоволені Ви соціально-психологічним кліматом у колективі?»

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування.

Відповіді на останнє запитання у цьому блоці (рис 2.12.) вказують на те, що більшість працівників не задоволені, або лише частково задоволені системою мотивації, що діє на підприємстві. Це обумовлено тим, що на підприємстві ця система є слабкою та недосконалою, зокрема можна виокремити ряд недоліків: вузький спектр засобів матеріальної мотивації; відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників, в результаті чого вона перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу; відсутність системи моральної мотивації персоналу тощо.

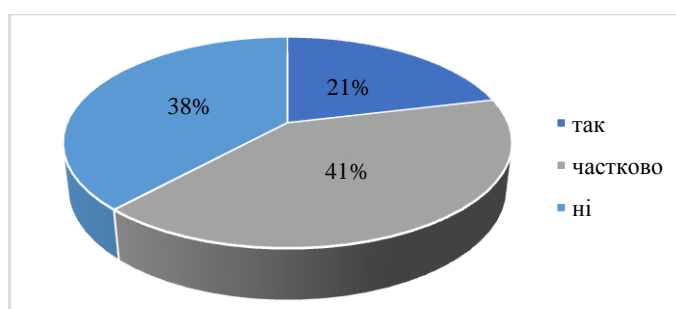


Рисунок 2.12. – Відповіді респондентів у відсотковому співвідношенні на запитання: «Чи влаштовує Вас діюча на підприємстві система мотивації та стимулювання?»

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування.

Отже, узагальнивши можна зробити висновок, що працівники є частково задоволені станом соціального розвитку на підприємстві, деякі аспекти їх влаштовують, а деякими вони більш ніж незадоволені. Після проаналізованих відповідей, можна виокремити такі проблеми (слабкі місця) підприємства, що

стосуються соціального розвитку персоналу: недостатній рівень соціального розвитку працівників; низька заробітна плата, яка не дозволяє працівникам задовольнити їх потреби та не відповідає їх очікуванням; недосконала система професійного удосконалення та навчання персоналу; відсутність ефективної системи мотивації, як матеріальної, так і моральної.

Можна зробити загальний висновок, що управління системою соціального розвитку на підприємстві є недосконалим та потребує удосконалення. Першопричиною такої складної ситуації є перш за все те, що керівництво підприємства не вважає за потрібне займатися розвитком своїх працівників, вони не бачать у цьому потреби, не розуміють усієї важливості. Також керівництво не бажає виділяти кошти на соціальний розвиток персоналу, адже ставить перед собою інші пріоритетні цілі, такі як зростання прибутків.

Другою, не менш вагомою, причиною є обмеженість фінансових ресурсів та дефіцит коштів, які можна було би спрямувати на розвиток працівників. Брак коштів призводить до того, що підприємство не може підвищувати працівникам заробітну плату, надавати соціальні виплати в необхідних розмірах, впроваджувати ефективну систему навчання та мотивації тощо. Такий незадовільний стан призводить до таких проблем, як: збільшення незадоволених працівників, підвищення плинності кадрів, зниження продуктивності, зростання кількості конфліктних ситуацій, зниження мотивації до праці, зниження конкурентоспроможності підприємства.

Отже, аналіз сучасного стану соціального розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» показав, що керівники підприємства недооцінюють вигоди від розвитку та мають обмежене ресурсне забезпечення. А відповідно не вкладають достатню кількість ресурсів в розвиток працівників та удосконалення умов їх праці, не цікавляться їх задоволеністю та не приділяють час їх стимулюванню та мотивуванню до розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Організаційні засади впровадження стратегії удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу

Система розвитку персоналу є однією з основних підсистем загальної системи управління підприємством та потребує постійного удосконалення та покращення. Удосконалення системи соціального розвитку персоналу – це сукупність різноманітних заходів, що спрямовані на розкриття кадрового потенціалу працівників, на їх особистісне зростання та розвиток, задля внесення ними особистого вкладу в діяльність підприємства. Процес соціального розвитку має на меті забезпечення підприємства ефективним персоналом, а також раціональне використання наявних кадрів та їх постійний, всебічний розвиток. Отже, створення системи розвитку персоналу, її систематичне дослідження та постійне вдосконалення з урахуванням усіх факторів впливу, є необхідністю для підприємства та його функціонування.

У другому розділі було проведено аналіз системи соціального розвитку МКП «Хмельницькводоканал», а саме було визначено та систематизовано проблеми у роботі персоналу, визначено їх потреби у розвитку та удосконаленні (рис. 3.1.).

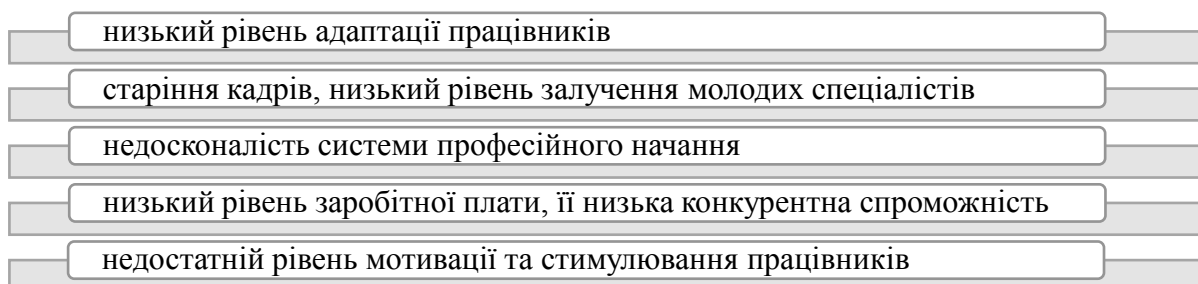


Рисунок 3.1. – Недоліки системи соціального розвитку персоналу
МКП «Хмельницькводоканал».

Примітка: розроблено автором.

Виходячи з отриманих даних у третьому розділі буде наведено шляхи розв'язання цих проблем та напрями удосконалення наявної системи соціального розвитку персоналу (рис. 3.2.).

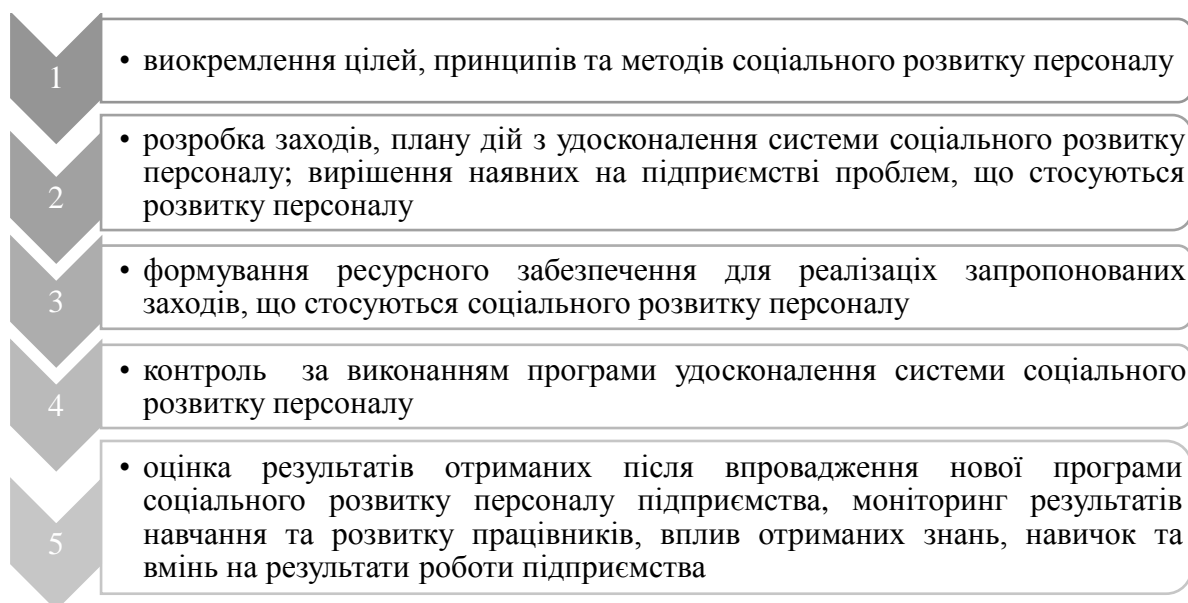


Рисунок 3.2. – Послідовність удосконалення системи соціального розвитку персоналу на МКП «Хмельницькводоканал».

Примітка: розроблено автором на основі[95].

Етап 1. Основна ціль соціального розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» має полягати не тільки в забезпеченні підприємства висококваліфікованими працівниками та в створенні якісних умов праці, але й в спонуканні персоналу та підприємства в цілому до постійного удосконалення, тобто потрібно зробити процес соціального розвитку частиною діяльності підприємства та управлінського циклу[71, с. 180]. В процесі удосконалення системи соціального розвитку персоналу необхідно дотримуватися таких принципів:

1. Принцип цільової спрямованості – система соціального розвитку персоналу має бути спрямована на досягнення конкретних цілей, наприклад: підвищення рівня професіоналізму працівників, збільшення їх продуктивності, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

2. Принцип системності та комплексності – система соціального розвитку має включати в себе всі необхідні елементи, що мають бути пов'язані між

собою.

3. Принцип динамічності та гнучкості – розроблена система має бути динамічною та гнучкою, здатною реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.

4. Принцип інноваційності – система соціального розвитку має ґрунтуватися на інноваційних методах та підходах, відповідати сучасним вимогам.

5. Принцип справедливості – кожен з працівників має мати рівні можливості для розвитку з урахуванням особистісних характеристик [63, с. 2].

У ході реалізації заходів, що стосуються розвитку персоналу, необхідно застосовувати різноманітні методики та інструменти. Наведемо нижче найбільш ефективні методи соціального розвитку персоналу підприємства для МКП «Хмельницькводоканал» (додаток 3, табл. 3.1.).

Усі виокремлені методи відрізняються своєю ефективністю, часовим періодом та матеріальними витратами. При виборі конкретного методу необхідно враховувати усі його недоліки та переваги. Для більшої результативності слід застосовувати методи в комплексі, вдало комбінувати їх враховуючи побажання та потреби персоналу.

Етап 2. Розробимо план заходів з удосконалення соціального розвитку на МКП «Хмельницькводоканал», що буде ґрунтуватися на проблемах, які було виявлено у другому розділі роботи: покращення системи адаптації нових працівників до умов праці на МКП «Хмельницькводоканал»; збільшення кількості молодих спеціалістів, залучення їх до роботи; підвищення кваліфікації персоналу, розвиток їх професійних умінь та навичок; удосконалення системи професійного навчання працівників; покращення системи нарахування заробітної плати; моральне та матеріальне стимулювання персоналу до розвитку.

Розглянемо кожен з заходів детальніше, опишемо дії, які мають реалізовуватися в його рамках. Перш за все в рамках цього питання рекомендується реформувати відділ кадрів. У відділі кадрів МКП «Хмельницькводоканал» працює п'ять працівників, які виконують загальні

справи компанії по мірі їх надходження та не мають чітко розподілених обов'язків. Пропонується наступний варіант розподілу обов'язків між ними (додаток И, табл. И.1.).

Отже, завданнями роботи реформованого відділу має бути забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників, створення ефективної кадрової політики, організація та проведення безперервного соціального розвитку співробітників, їх навчання та оцінка результатів. Тепер кожен з працівників відділу кадрів матиме чітко виокремлені обов'язки, що підвищить якість роботи кожного з них, так як їх увага буде зосереджена на одному специфічному напрямку, а не розсіюватися на усі напрямки одночасно. Таке реформування в подальшому має збільшити ефективність праці не лише окремо взятого відділу кадрів, але й підприємства в цілому.

Перейдемо до вирішення знайдених проблем. Адаптація є важливою соціальною складовою успішності, як підприємства в цілому, так і успішності його роботи, що стосується пошуку, відбору та найму персоналу. Виокремлюють первинну та вторинну адаптацію. Первинна – це пристосування молодих, нових співробітників, які не мають досвіду роботи в даному підприємстві. Вторинна – пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти в рамках одного підприємства[12, с. 47]. На МКП «Хмельницькводоканал» більш розповсюдженою є первинна адаптація, так як щороку на підприємство прибуває все більше і більше нових працівників, а ось виникнення вторинної адаптації є вкрай рідким та поодиноким явищем. У 2022 році було прийнято 68 нових працівників з них близько половини пройшла адаптацію успішно та були задоволені цим процесом, частина новачків залишилась незадоволена процесом адаптації, а частина покинула підприємство ще до закінчення стажування. Зокрема це були молоді фахівці та спеціалісти, без значного досвіду роботи.

Для покращення процесу адаптації працівників МКП «Хмельницькводоканал» рекомендовано:

1. Розробити та запровадити загальний, універсальний план адаптації для

всіх працівників, який буде оснований на інформаційній, практичній та соціальній підтримці. Порядок адаптації на МКП «Хмельницькводоканал» може виглядати наступним чином: первинне знайомство з підприємством та його правилами, особливостями; представлення нового працівника колективу в якому він безпосередньо буде працювати; бесіда з керівником; знайомство з корпоративною культурою, трудовим розпорядком, соціальними особливостями компанії, з правилами безпеки праці, пожежної безпеки тощо; проходження інструктажу; ознайомлення з робочим місцем; проходження первинного навчання; стажування та робота на своєму робочому місці;

2. На період адаптації та стажування приставити до нового працівника наставника, який буде супроводжувати працівника на усіх етапах адаптації, буде займатися його навчанням та зможе поділитися з ним своїми знаннями та навичками. Наставник має допомагати, контролювати, коригувати дії працівника на перших етапах його роботи, відіграючи роль радника, а не контролера. Основною метою наставництва є різнобічна адаптація новачка і розкриття його трудового потенціалу.

3. Провести навчання для менеджерів та керівників відділів з питань ефективної адаптації працівників, щоб в ролі наставників вони були ознайомлені з усіма нюансами та змогли здійснити процес адаптації успішно[54].

Протягом перших днів також бажано, щоб керівник відділу зустрічався з новим співробітником, цікавився ним, його успіхами та труднощами, які могли виникнути в процесі адаптації. Це не лише позитивно вплине на пристосування нового працівника, але й дозволить керівнику дізнатися про його особистість в цілому, про слабкі та сильні сторони нового працівника, про його початкові взаємовідносини в колективі[54].

Отже, запропонована для МКП «Хмельницькводоканал» система адаптації дозволить підприємству підвищити задоволеність працівників роботою, зменшити плинність кадрів, а також сприятиме залученню та збереженню нових, висококваліфікованих працівників на посадах.

Наступним кроком удосконалення соціального розвитку персоналу є боротьба з таким явищем, як «старіння кадрів». Звільняти працівників передпенсійного віку не лояльно та може нашкодити іміджу компанії, тому потрібно вирішувати цю проблему іншим шляхом. Необхідно збільшити кількість молодих спеціалістів на підприємстві, залучати саме їх на вакантні робочі місця, створюючи при цьому привабливі умови праці для них. Причинами низького залучення молодих спеціалістів на МКП «Хмельницькводоканал» можуть бути наступні:

- небажання роботодавців приймати на роботу недосвідчену та некваліфіковану молодь;

- розрив між тими знаннями, які надають у вищих навчальних закладах та тими, яких потребує підприємство. Застаріла матеріальна база закладів освіти, застарілі навчальні матеріали, неактуальні методи навчання – негативно впливають на підготовку висококваліфікованих спеціалістів;

- відсутність заохочень та стимулів для роботодавців при прийомі недосвідченого працівника на посаду. Компанія ризикує приймаючи на роботу молодь, так як вони можуть помилятися та нанести шкоду підприємству, а також компанія може нести додаткові витрати на навчання такого працівника;

- низькі офіційні зарплати для молодих спеціалістів без досвіду роботи;

- при прийомі на роботу молоді важко конкурувати з досвідченими кандидатами, які також прагнуть посісти цю посаду[91, с. 154].

Але залучення молоді до роботи є безумовно позитивним явищем, яке приносить багато користі підприємствам та може допомогти вирішити безліч проблем. Наприклад завдяки прийому на роботу молодих спеціалістів відбувається якісне оновлення кадрового складу, якого потребує МКП «Хмельницькводоканал», можливе впровадження нових підходів в систему управління підприємством, оволодіння сучасними технологіями, свіжий погляд на професійну діяльність компанії, також молоді характерна висока вмотивованість, жага до змін, енергійність та ентузіазм, на відмінну від фахівців зрілого віку, які звикли просто плисти за течією і виконувати

покладену на них роботу без особливої ініціативності.

МКП «Хмельницькводоканал» для вирішення цієї проблеми рекомендовано перш за розпочати тісно співпрацювати з навчальними закладами міста Хмельницького та області. На початку співпраці керівництво та працівники водоканалу можуть бути залучені до розробки навчальних програм, або ж можуть бути запрошеними гостями та виступати в ролі лекторів. У свою чергу навчальні заклади можуть допомагати підприємствам з вирішенням певних питань, а саме надавати свої консультаційну послуги. Наприклад, у МКП «Хмельницькводоканал» є проблеми, що пов'язані з впровадженням якоїсь інновації в бізнес-процес, підприємство може звернутися до університету та попросити допомоги у його наукових працівників.

Якщо співпраця на початкових етапах була успішною, можна рухатись далі. Найкращі випускники та студенти можуть проходити практику та стажування у МКП «Хмельницькводоканал». Стажування є одним з найкращих та найкорисніших видів співпраці, оскільки допомагає студентам отримати та розвинути навички, що можуть бути корисними їм у майбутньому, а підприємству свою чергу отримує молодого спеціаліста, якого може навчити під потреби своєї компанії. Рекомендованою альтернативою стажуванню є дуальна форма освіти – це освітній підхід, який поєднує вивчення теорії в закладі освіти та, одночасно, набуття практичних навичок на підприємстві[65].

Отже, слідуючи цим рекомендаціям МКП «Хмельницькводоканал» зможе розвинути та покращити свою діяльність, використовуючи у своїй діяльності найкращі практики навчальних закладів, підвищити обізнаність студентів про можливості роботи у них, залучити найталановитіших працівників, а також це допоможе підприємству покращити свій соціальний імідж, завдяки інвестиції в розвиток людського капіталу.

Наступний крок в удосконаленні системи соціального розвитку персоналу стосується навчання працівників, а саме підвищення кваліфікації персоналу, розвиток їх професійних умінь та навичок, покращення системи професійного навчання. У другому розділі шляхом було визначено, що працівники

незадоволенні системою навчання. Зважаючи на це, доцільно розробити всеохоплюючий план дій, що стосуватиметься професійного удосконалення та навчання для покращення персоналу досліджуваного підприємства.

Основною проблемою відсутності ефективної системи навчання персоналу є те, що керівництво підприємства не хоче нести відповідальність за рівень професіоналізму своїх співробітників зокрема через значні фінансові витрати на це. Але здобуття працівниками нових навичок та знань сприяє підвищенню продуктивності та ефективності його праці, а відповідно і збільшенню прибутку підприємства. Саме тому керівництво, а також працівники повинні розуміти важливість підготовки персоналу задля успішного функціонування компанії в цілому.

Згідно до вищевказаних рекомендацій навчанням персоналу тепер буде займатися окремо взятий працівник відділу кадрів – спеціаліст з навчання та розвитку персоналу. Проводити навчання можна як і з відривом від роботи, так і без. Рекомендується обрати другий варіант, так як він передбачає те що, компанія не буде нести значні втрати через відсутність працівника на своєму робочому місці. Вибір методу навчання має залежати від конкретної ситуації: цілей навчання, можливостей підприємства, рівня знань та кваліфікації учасників навчання, терміновості тощо. Головне, щоб в результаті обрані методи навчання відповідали початковим цілям та задачам навчання.

В загальному навчання персоналу МКП «Хмельницькводоканал» має сприяти розвитку професійних компетенцій, набуттю співробітниками нових та корисних знань, підвищенню активності працівників, та подальшому практичному використанню набутих навичок у своїй трудовій діяльності. Навчання та розвиток персоналу мають стати невід'ємною складовою управління підприємства в цілому.

У період мінливого середовища методи розвитку персоналу видозмінюються, деякі стають неактуальними, а тому потрібно знаходити сучасні інструменти розвитку персоналу. МКП «Хмельницькводоканал» рекомендовано використовувати різні комбінації методів, як індивідуальні та

групові, так і ті що відбуваються в межах компанії, за її межами або ж дистанційно. Серед них виділимо декілька найактуальніших та найефективніших, які найчастіше використовуються прогресивними вітчизняними та закордонними компаніями (додаток К, табл. К.1.).

Вибір будь-якого з перелічених методів навчання персоналу залежить від керівництва, а також від кадрової ситуації, що сформувалася на підприємстві. Спеціалісту, що відповідальний за навчання персоналу необхідно виділити переваги та недоліки кожного обраного методу, особливості його застосування, також визначити спрямування навчання та те скільки людей буде залучено (окремо взятий працівник чи група людей). Перелічені методи можна застосовувати, як окремо, так і разом, створюючи різноманітні, ефективні комбінації. Сучасні методи навчання працівників є невід'ємною частиною соціального розвитку персоналу. За допомогою методів можна розвинути внутрішній потенціал людини, підвищити її кваліфікацію, відповідальність за виконання поставлених задач, зміцнити взаємини в групі, навчити співробітників працювати разом, урахувати побажання та потреби працівників компанії, спрямовувати їх на здійснення цілей компанії.

Також не варто відмовлятися від тих методів та способів навчання, які вже використовуються на МКП «Хмельницькводоканал»: професійна підготовка; перепідготовка, що здійснюється за двома напрямками: професійно-технічне навчання та отримання іншої спеціальності на основі раніше здобутого кваліфікаційного рівня та практичного досвіду (у межах вищої освіти); підвищення кваліфікації, що включає в себе два напрямки: професійно-технічне навчання працівників та набуття додаткових знань, що допомагають виконувати додаткові обов'язки та звання в межах спеціальності (у межах вищої освіти).

Застосовувані на підприємстві методи є загально прийнятими та несуть певні переваги, такі як часткове підвищення продуктивності праці, покращення професійних знань, умінь та навичок тощо. Рекомендується за потреби проводити підготовку та перепідготовку окремих працівників, а також

проводити підвищення кваліфікації персоналу не рідше ніж раз на п'ять років.

Щоб вирішити проблему, що пов'язану з низькою та несправедливою оплатою праці працівників МКП «Хмельницькводоканал» пропонуємо удосконалити наявну на підприємстві систему оплати праці шляхом впровадження системи грейдів замість тарифної системи. Система грейдів – це нарахування посадових окладів на основі бально-критеріального методу і матрично-математичних моделей. Впровадження грейдової системи оплати праці несе в собі такі переваги для підприємства: допомагає визначити цінність існуючих посад; оптимізувати систему оплати праці; провести оцінку працівників відповідно займаним посадам; створити умови для кар'єрного зростання тощо.

Для наочного прикладу розробимо грейдову систему оплати праці для планово-економічного відділу підприємства. Для оцінки посад було визначено вісім ключових критеріїв оцінювання значущості посад на підприємстві, а саме: управління співробітниками; відповідальність; самостійність в роботі; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень контактів; складність роботи; ціна помилки. Кожен з ключових критеріїв оцінювання посад був розділений на шість рівнів А, В, С, D, E і F. Детальніше опис восьми критеріїв у відповідності до шести рівнів наведено у додатку Л, таблиця Л.1.

Для визначення чітких критеріїв оцінювання були присвоєні бали в залежності від ступеня складності і рівня прояви: А - 1 бал; В - 2 бали; С - 3 бали; D - 4 бали; E - 5 балів; F - 6 балів. Також було здійснено оцінку ваги для кожного критерію від 1 до 5. Найбільший ваговий коефіцієнт було присвоєно таким критеріям як: відповідальність та складність робіт, найменший – рівню контактів.

Результати оцінювання посад планово-економічного відділу наведені в додатку Л, таблицях Л.2, Л.3, Л.4, Л.5, Л.6, Л.7 та підсумовано у таблиці Л.8. За результатами підрахунків всі посади були згруповані ієрархічно в залежності від отриманого сумарного балу. Після цього згруповані в кваліфікаційні групи (грейди).

Далі посади було згруповано у грейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, на підставі виконуваних функцій і в залежності від ступеня важливості цієї позиції для підприємства. В результаті в кожен грейд потрапили тільки близькі за отриманими оцінками посади. Після обробки отриманих розрахунків утворилось 5 грейдів. Бали по грейдам розподілилися наступним чином:

До 5-го грейду увійшли посади, які отримали в сумі від 146 до 180 балів;

До 4-го – від 117 до 145 балів;

До 3-го – від 92 до 116 балів;

До 2-го – від 64 до 91 балів;

До 1-го – від 30 до 63 балів.

Відповідно до 5-го грейду внаслідок розрахунків можна віднести начальника планово-економічного відділу, до 4-го грейду – провідного економіста з планування, до 3-го – економіста I категорії, заступника начальника планово-економічного відділу, до 2-го – економіста II категорії та економіста, до 1-го – молодшого економіста.

Після формування грейдів необхідно встановити діапазони для визначення посадових окладів для посад, які увійшли в кожен грейд. Для розробки ефективної грейдової системи варто враховувати середні ринкові значення посадових окладів відповідних категорій працівників. Але не менше значення має об'єктивність співвідношень посадових окладів між посадами всередині організації. Адже орієнтація лише на ринкові значення заробітних плат може спричинити порушення справедливості та логічності всередині компанії. Тому при розробці та впровадженні посадових окладів необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (додаток Л, табл. Л.9.), дають можливість маневрування коефіцієнтами у межах діапазону створюють додаткові можливості для створення умов кар'єрного зростання працівників за обмежених можливостей посадового просування. За даними таблиці Л.9., співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і

середнім коефіцієнтом найвищого становить 1,4 до 4,4, мінімальними – 1,0 до 4,0, максимальними – 1,8 до 4,8. У цьому варіанті – змішаний тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні: до 3-4-го ґрейдів – прогресивний, починаючи з 4-го – регресивний. Ширина діапазону коливається від 0,8 (1, 2 і 6 ґрейди) до 1,2 (3, 4 ґрейди). Перекриття у діапазонах для всіх ґрейдів становить 0,4.

Кваліфікаційні коефіцієнти працівників можуть переглядатися у індивідуальному порядку, враховуючи особисті досягнення працівників, результати і досвід їх роботи на підприємстві. Ці коефіцієнти можуть як збільшуватися, так і зменшуватися в межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи[8, с. 28].

Розроблені інтервали коефіцієнтів переводяться у площину посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів на встановлену мінімальну заробітну плату. Запропоновані посадові оклади для працівників МКП «Хмельницькводоканал» наведені у таблиці Л.10. з урахуванням мінімальної заробітної плати – 6700 грн.

Відповідно до запропонованої системи для нових працівників забезпечується можливість отримати мінімальний посадовий оклад з запропонованих, середній посадовий оклад передбачає оплату праці для більшості працівників, які мають достатній досвід роботи на підприємстві та є кваліфікованими, максимальний рівень посадового окладу можуть отримати працівники з високою кваліфікацією та чималим досвідом роботи.

Що стосується премій, надбавок та бонусів – їх також рекомендовано реформувати беручи за основу ґрейдову систему оплати праці. До впровадження ґрейдів структура заробітної плати, а саме постійної та змінної частини має такий вигляд (рис. 3.3.)

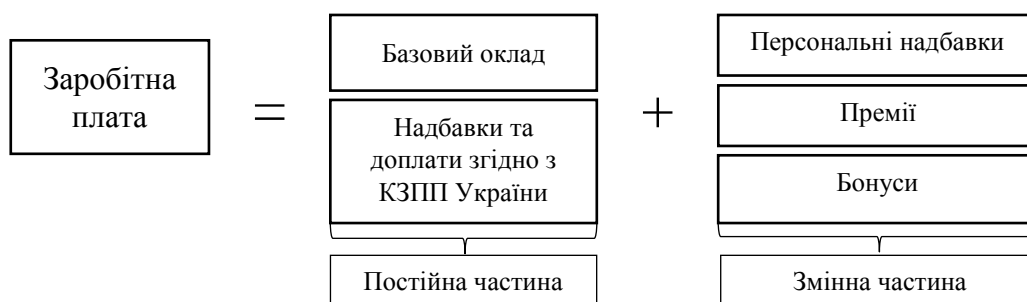


Рисунок 3.3. – Структура заробітної плати до введення системи грейдів на МКП «Хмельницькводоканал».

Примітка: сформовано автором на основі [8]

Структура заробітної плати матиме такий виглядати після впровадження грейдової системи (рис. 3.4.)



Рисунок 3.4. – Структура заробітної плати після введення системи грейдів на МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка: сформовано автором на основі [8]

За таких умов співвідношення постійної та змінної частини заробітної плати має становити 40% до 60%, тобто змінна частина має перевищувати постійну. Саме таке співвідношення спонукає працівників бути продуктивними та результативними, адже дає змогу отримати більшу заробітну плату. Також така змінна частина є справедливою та прозорою, оскільки допомагає чітко зрозуміти скільки і за що працівник отримав премії. Решту надбавок та бонусів зі змінної частини було виключено, так як вони є необґрунтованими та несправедливими. Чим менше премій зазначено в змінній частині тим легше працівникові зрозуміти, що він повинен робити, аби збільшити свою заробітну плату. Адже за умов грейдової системи оплати праці премію дають не за виконання функціональних обов'язків, а за якість їх виконання.

Отже запропонована система грейдів значно удосконалила існуючу систему оплати праці та принесла ряд переваг підприємству, зокрема: зробить заробітну плату на підприємстві справедливою та конкурентоспроможною;

допоможе ефективно керувати фондом оплати праці та зробить його більш гнучким; підвищить ефективність фонду праці на 10-30%; створить баланс зарплати на підприємстві; дозволить за необхідності проводити оперативний аналіз структури посадових окладів; дасть змогу відстежувати підрозділ де присутня невідповідність в нарахуваннях зарплати; дозволить усунути істотну неефективність роботи, шляхом виявлення дублювання функцій або невмілих лінійних керівників тощо.

Важливо також розглянути те, як правильно стимулювати працівників до розвитку. Адже багато працівників можуть бути не вмотивованими до розвитку, зокрема через ряд причин:

- недостатній рівень мотивації – працівники можуть не відчувати потребу в розвитку, вважаючи, що наявних у них знань та навичок достатньо для успішної роботи;

- недостатня підтримка з боку керівництва – керівники повинні надавати підтримку своїм підопічним, а також надавати працівникам необхідні можливості та ресурси для навчання;

- недосконала система стимулювання – система має бути справедливою та прозорою[94].

Для того, щоб стимулювання працівників дієвим та результативним, необхідно враховувати вище перелічені фактори та розробляти ефективні програми розвитку. Програми мають бути спрямовані не лише на досягнення цілей організації, але й на задоволення індивідуальних потреб працівників. МКП «Хмельницькводоканал» рекомендовано дотримуватися таких порад та стратегій, щоб мотивувати працівників до активного розвитку:

1. Створення ефективного робочого середовища. Так, як більшість людей проводять значну частину життя на роботі, хороший настрій та самопочуття на робочому місці є важливими елементами загальної задоволеності працівників, яка у свою чергу впливає на мотивацію працівників. Працюючи в гарному середовищі працівники будуть мотивовані на досягнення цілей і з більшою ймовірністю витратять час на навчання та розвиток;

2. Наявність чіткого плану розвитку, по якому працівники будуть слідувати. Працівники мають мати чітку схему розвитку, а також зворотній зв'язок щодо підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

3. Наявність дієвих стимулів для участі в розвитку. Матеріальні та моральні винагороди можуть стати позитивним підкріпленням мотивації працівників. Наприклад, можна надавати приємні бонуси кожного разу, коли працівники завершують курс навчання або ж впровадити програми з фінансування освітніх можливостей.

4. Впровадження програми наставництва. Як новачки, так і досвідчені працівники, мають потребу в наставниках. Завдяки наставництву співробітники отримують можливість здобувати знання та навички від фахівців, які діляться своїм досвідом та порадами. Взаємодія з наставником створює стимули для працівників активно брати участь в навчальних програмах.

5. Підбирати формати розвитку, які відповідають графікам та інтересам людей. Процес розвитку має бути гнучким, щоб у працівників була можливість навчатися та обирати зручний для них час.

6. Пов'язувати розвиток працівників з їх особистими цілями. Поєднання індивідуальних планів розвитку компанії з планами та цілями працівників буде мотивувати людей робити кроки вперед на шляху до опанування нових навичок [94].

Отже, стимулювання працівників є важливим етапом в удосконаленні системи управління соціальним розвитком персоналу. Використання дієвих заходів, що стосуються стимулювання може принести значні переваги організації у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Етап 3. Перейдемо до формування ресурсного забезпечення програми соціального розвитку персоналу. Ресурсне забезпечення має включати в себе такі елементи:

1. Трудові ресурси – працівники, зокрема відділу кадрів, організатори, тренери, спеціалісти, наставники. Трудові ресурси можна залучати, як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Наприклад, роль наставника можуть

відігравати досвідчені працівники компанії, вони також можуть виступати в ролі тренерів під час проведення тренінгів, лекцій. Роль коуча для керівництва та директорів функціональних відділів має відігравати спеціаліст залучений з зовнішніх джерел, наприклад науково-педагогічний працівник якогось навчального закладу, або ж тренер з навчального або тренінгового центру.

2. Матеріально-технічні ресурси – приміщення, обладнання, технічні засоби тощо. Для якісного соціального розвитку важливо, щоб матеріально-технічне забезпечення було достатнім, безпечним та сучасним, а також відповідало усім нормам та вимогам охорони праці.

3. Фінансові ресурси – витрати на навчання, оплату праці або премії наставникам та тренерам, покращення умов праці, підвищення рівня заробітної плати тощо. Фінансові ресурси можна залучати з двох джерел:

- внутрішні джерела – кошти які передбачені бюджетом підприємства. Це найбільш традиційний спосіб фінансування соціального розвитку персоналу. Проте його головним недоліком є обмеженість бюджетних коштів;
- зовнішні джерела – це джерела, які залучаються з-за меж організації. Найдоцільніше буде зайнятися пошуком доступних грантових програм або спонсорів[74, с. 151].

Гранти – це внесок або цільове пожертвування, що надається на конкурсній основі підприємству, організації, групі людей або особі для реалізації заявленого проекту в тій чи іншій сфері діяльності. Гранти є найбільш поширеною формою фінансування проектів донорськими організаціями. Донорські організації в свою чергу це міжнародні організації, державні установи, комерційні та некомерційні структури, приватні благодійні фонди або особи, що надають громадянам та організаціям на безповоротній основі необхідні ресурси на цілі [53].

МКП «Хмельницькводоканал» рекомендовано брати участь у різноманітних грантових конкурсах, що передбачають надання ресурсів на соціальний розвиток праці. Цикл по залученню ресурсів може складатися з таких кроків та виглядати наступним чином (рис. 3.5.).

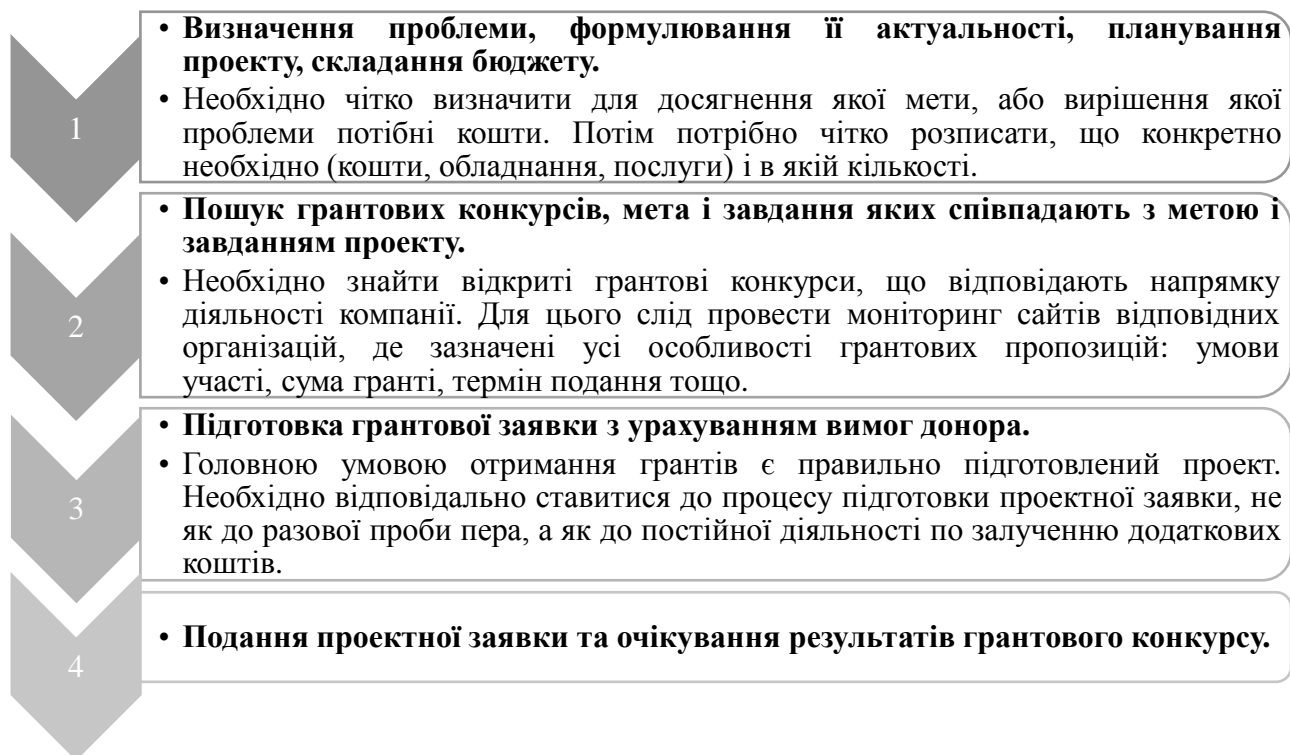


Рисунок 3.5. – Етапи залучення ресурсів шляхом отримання грантової допомоги

Примітка: розроблено автором на основі [53].

Ще одним варіантом залучення коштів з зовнішніх джерел є залучення спонсорів (спонсорство). Спонсорство може надаватись як юридичними, так і фізичними особами. Спонсори добровільно надають матеріальну, фінансову, організаційну та іншу підтримку фізичним, юридичним особам або підприємствам, організаціям, компаніям з метою популяризації свого імені або просування свого бренду. Сьогодні спонсорство є одним із привабливих і поширених засобів формування іміджу серед успішних компаній в Україні.

Спонсорство на МКП «Хмельницькводоканал» може виглядати наступним чином: спонсор надає необхідні ресурси компанії для організації соціального розвитку персоналу (фінансові ресурси, матеріально-технічні, трудові тощо), а підприємство у свою чергу має допомогти привернути увагу цільової аудиторії до марки і значно підвищити обізнаність про компанію та її бренди, зміцнити репутацію компанії, поліпшити її імідж. Це може бути здійснено шляхом розміщення статті з подякою та інформацією про спонсора

або його організацію на сайті компанії, реклама на сайті компанії, реклама у приміщенні МКП «Хмельницькводоканал» (розміщення інформаційних буклетів, плакатів на стендах підприємства, роздача листівок з інформацією про спонсора при вході в компанію тощо)[28].

При виборі джерела фінансування необхідно враховувати різноманітні фактори, такі як доступність коштів, терміни фінансування та умови фінансування. Найкращим варіантом з перелічених це буде участь у грантових конкурсах, цей варіант є дієвим та актуальним у наш час.

Етап 4. Наступним етапом удосконалення системи соціального розвитку персоналу на МКП «Хмельницькводоканал» є контроль за виконанням програми. Цей етап є обов'язковим та важливим, він дозволяє забезпечити ефективність програми розвитку. На етапі контролю можна оцінити наскільки досягнуті цілі відповідають початковим цілям, виявити проблеми та недоліки розробленої програми, внести необхідні корективи до плану дій. Контроль може бути: оперативним, періодичним та заключним. Контроль за виконанням програми удосконалення системи соціального розвитку персоналу має бути системним, об'єктивним та прозорим. Компанія може здійснювати контроль самостійно, силами штатних працівників, наприклад цим може займатися людина з відділу кадрів, що відповідає за навчання та розвиток персоналу. Лише за умови, що програма розвитку була масштабна та складна, може знадобитися потреба в залученні зовнішніх експертів, які мають відповідний досвід.

Етап 5. Заключний етап – оцінка результатів отриманих після впровадження нової програми соціального розвитку персоналу підприємства, моніторинг результатів розвитку працівників, вплив запропонованих змін на результати роботи підприємства буде здійснено у наступному розділі магістерської роботи.

Отже, система соціального розвитку персоналу являє собою сукупність методів, складових та інструментів, що будуть забезпечувати виконання завдань, досягнення цілей у сфері розвитку персоналу, а також передбачає

проведення навчання працівників та підвищення їх кваліфікації, рівня знань, навичок та умінь. Запропонований алгоритм дій, що стосується соціального розвитку персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці та зростанню доходу підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу на підприємстві

Перш ніж перейти до економічного обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства згрупуємо запропоновані заходи у таблицю, наведемо їх соціальну та економічну ефективність (додаток М, таблиця М.1.).

Підсумувавши можна зазначити, що найбільш вагомими соціальними вигодами будуть:

- задоволеність персоналу умовами праці;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі;
- зростання трудової активності працівників;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- зростання рівня вмотивованості працівників.

У той час, як до економічних вигод можна віднести:

- зниження рівня плинності кадрів, збереження цінних працівників;
- зростання продуктивності праці працівників, а відповідно і зростання результативності та ефективності діяльності підприємства;
- зростання прибутків компанії та зниження неефективних, недоцільних витрат.

Отже, запропоновані заходи мають принести підприємству значні вигоди, як в соціальному, так і економічному плані.

Перейдемо до економічного обґрунтування запропонованих заходів. Діючий фонд оплати праці на підприємстві становить близько третини від

чистого доходу підприємства, що є доволі непоганим показником, адже загалом вважається, що фонд оплати праці має становити 25-35%. Проте через велику кількість персоналу середньомісячна заробітна плата становить всього 13 154 грн., що є нижче за середню на ринку заробітну плату – 15 000 грн. І це за умови, що більша кількість робітників отримують зарплату нижче середньої, на рівні мінімальної, а керівництво отримує вдвічі більше за середню заробітну плату. Тобто спостерігається нерівність та несправедливість оплати праці. Щоб вирішити дану проблему було запропоновано впровадити грейдову систему оплати праці, за умов її впровадження заробітна плата кожного працівника та робітника буде прямо залежати від його трудових досягнень.

Для того, щоб збільшення заробітної плати та відповідно фонду оплати праці не завдало підприємству збитків, доречним буде запропонувати економічно обґрунтовані заходи, що стосуються збільшення доходів підприємства.

Одним із таких варіантів може бути автоматизація діяльності МКП «Хмельницькводоканал». Першим кроком на шляху до автоматизації підприємства має бути встановлення електронних лічильників обліку води, це дасть змогу підприємству автоматично отримувати дані з приладів обліку в будь який момент доби, що у свою чергу зменшить витрати на забір показань споживання води в ручному режимі контролерами. Також завдяки такому лічильнику з'являється можливість відключити від системи водопостачання боржників аж до повного погашення боргу, що в свою чергу також дозволить зменшити витрати підприємства. І ще однією значною перевагою буде унеможливлення крадіжки води шляхом махінацій, що часто здійснюють споживачі за рахунок старих лічильників та передачі показників.

Отже, за рахунок встановлення 35 тис. електронних лічильників значно скоротиться кількість контролерів. В середньому один контролер обслуговує близько 255 лічильників.

$$35\ 000 \div 255 = 138 \text{ осіб}$$

Виходячи з цих даних підприємство зможе звільнити близько 138

контролерів. Середня заробітна плата одного контролера в місяць становить 12 850 грн. Тобто, підприємство заощадить:

$$138 \times 12\,850 \times 12 = 21\,279\,600 \text{ грн.}$$

З урахуванням ЄСВ заощадження становитимуть:

$$21\,279\,600 + (21\,279\,600 \times 22\%) = 25\,535\,520 \text{ грн.}$$

Отже, підприємство буде заощаджувати на оплаті праці кожного року близько 25 535 520 грн., завдяки автоматизації засобів обліку водопостачання.

У той час як вартість одного лічильника становить близько 1 385 грн. (за умови купівлі їх оптом), а встановлення та додаткові матеріали вартують 425 грн. Всього вартість встановлення одного лічильника буде коштувати – 1 810 грн.

$$(1\,385 + 425) \times 35\,000 = 63\,350\,000 \text{ грн.}$$

Отже, вартість встановлення 35 тис. таких лічильників становить 63 350 000 грн.

$$T_o = 63\,350\,000 \div 25\,535\,520 = 2,48$$

Термін окупності становить два з половиною роки.

Такий розвиток подій прогнозується, якщо МКП «Хмельницькводоканал» буде витратити кошти на автоматизацію підприємства шляхом використання власного бюджету. Проте можливий і інший варіант розвитку подій. Отримання грошового гранту на встановлення автоматизованих електронних лічильників. І це цілком реально, тому що за останні два роки близько 6 водоканалів України отримали грантові кошти на оптимізацію водопостачання та водовідведення.

Після впровадження запропонованого заходу у підприємства орієнтовано знизяться витрати на 25536 тис. грн.. Більшу частину цих коштів можна спрямувати на зростання фонду оплати праці, решту спрямувати на заходи, що стосуються соціального розвитку персоналу.

Також варто зазначити, що розмір прибутку підприємства напряму залежить від продуктивності праці працівників, у той час як їх особиста продуктивність залежить від їх фізичного та психологічного стану, кваліфікації,

досвіду та вмотивованості. Підвищити результативність праці персоналу можна за допомогою заходів, які було запропоновано вище: збільшення заробітної плати, регулярне удосконалення працівників, покращення системи мотивації тощо. Адже саме цими складовими праці опитаний персонал незадоволений найбільше, через це ймовірніше всього звільняється чимала кількість працівників та робітників, у результаті чого компанія втрачає прибутки.

Отже, до вивільнення коштів шляхом автоматизації роботи підприємства, як вже зазначалось вище, середньомісячна заробітна плата становить 13 154 грн, що призводить до незадоволення персоналу, зниження їх продуктивності та кадрового коливання в компанії. За умови збільшення фонду оплати праці за рахунок вивільнених коштів, середньомісячна заробітна плата буде становити:

$$(130\,857\,000 + 25\,536\,000) \div 829 \div 12 = 15\,721 \text{ грн.}$$

Отримане значення 15 721 грн. сягає рівня середньої заробітної плати по місту Хмельницькому та навіть трохи перевищує його, що в свою чергу є позитивним показником. Завдяки такому зростанню заробітної плати задоволеність та продуктивність персоналу має безумовно зрости[100]. Заробітну плату вважають сильним інструментом мотивації для покращення продуктивності праці та його ефективності. Чим вища мотивація працівника тим ефективніше він працює та прагне до самореалізації, та саморозвитку. В результаті чого відбувається зростання продуктивності підприємства в цілому та зростають його прибутки[98].

Прогнозовано після впровадження рекомендованих заходів прибуток підприємства має зрости на 20%, з 2 089 000 грн. до 2 506 800 грн, тобто на 417 800 грн..

Отже, покращення системи управління соціальним розвитком персоналу позитивно вплине на діяльність МКП «Хмельницькводоканал», а саме збільшить продуктивність праці, як кожного працівника, так і підвищить прибутковість підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Отже, магістерська робота присвячена вирішенню актуальної наукової проблеми, пов'язаної з удосконаленням процесів управління соціальним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал». Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. Розкрито сутність понять «соціальний розвиток» та «управління соціальним розвитком персоналу організації». Соціальний розвиток – це комплекс заходів, прийомів, що спрямований на задоволення соціальних потреб працівників, створення сприятливих умов праці, зокрема і для їх самовдосконалення та самореалізації, а також на підвищення мотивації до праці, розвитку та лояльності до організації. В свою чергу управління соціальним розвитком персоналу – це сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити прогресивний характер функціонування персоналу організації.

2. Досліджено ряд методичних підходів до оцінки ефективності соціального розвитку. Більшість них засновані на кількісній оцінці, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку про стан соціального розвитку персоналу на підприємстві, проте не завжди така оцінка повною мірою відображає реальну ситуацію. Проте, необхідно також застосовувати якісну оцінку соціального розвитку працівників, так як вона дозволяє отримати більш інформативну оцінку, хоча і ця оцінка може бути суб'єктивною. З цього випливає, що оцінка має бути комплексною та включати в себе як кількісну, так і якісну оцінку.

3. Охарактеризовано основні засади функціонування МКП «Хмельницькводоканал» та здійснено аналіз базових техніко-економічних показників. Оцінено систему управління соціальним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал». В ході аналізу було виявлено такі недоліки: низький рівень адаптації працівників; старіння кадрів; великий відсоток малокваліфікованих працівників та некваліфікованих робітників; недосконала

система навчання кадрів; неконкурентоспроможна заробітна плата; відсутність стимулювання персоналу до розвитку.

4. Проведено оцінку ефективності системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства за допомогою опитування працівників. Метою проведення опитування була оцінка рівня задоволеності персоналу соціальним розвитком на підприємстві. Участь в опитуванні прийняли 207 працівників. Оцінка проводилась шляхом анкетування персоналу за допомогою визначеного переліку питань. Після аналізу відповідей респондентів було виявлено наступні проблеми: недостатній рівень соціального розвитку працівників; низька заробітна плата, яка не дозволяє працівникам задовольнити їх потреби та не відповідає їх очікуванням; недосконала система професійного удосконалення та навчання персоналу; відсутність ефективної системи мотивації, як матеріальної, так і моральної. В цілому зазначено, що керівництво підприємства недооцінює вигоди від розвитку, приділяє цьому аспекту недостатньо уваги, а сам процес розвитку має недостатнє ресурсне забезпечення.

5. Сформовано план дій щодо удосконалення управління соціальним розвитком персоналу. Щоб покращити стан управління соціального розвитку персоналу підприємству необхідно: покращити систему адаптації нових працівників до умов праці; сприяти збільшенню чисельності молодих спеціалістів; удосконалити систему професійного навчання; реформувати систему оплати праці; приділяти увагу матеріальному та моральному стимулюванню працівників до розвитку; поліпшити ресурсне забезпечення цих. З метою якісного реформування системи оплати праці було запропоновано використання грейдової системи оплати праці. Рекомендовано змінити співвідношення постійної та змінної частини заробітної плати. Змінна частина оплати праці має становити 60%, адже таке співвідношення спонукає працівників бути продуктивними та результативними. Запропонована система грейдів має значно удосконалити існуючу систему оплати праці та принести ряд переваг підприємству.

6. Наведено соціальні та економічні ефекти від запропонованих заходів, зокрема: зростання продуктивності праці працівників, підвищення прибутковості та ефективності діяльності підприємства в цілому. Також було запропоновано спосіб збільшення розміру фонду оплати праці без значних витрат для підприємства шляхом автоматизації системи обліку контролю використання води. Зокрема, проведені розрахунки підтвердили, що вивільнення коштів внаслідок модернізації системи контролю дасть можливість підвищити заробітну плату з 13 154 грн до 15 721 грн, що зменшить соціальні розшарування та підвищить рівень умотивованості працівників.

Таким чином, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення процесів управління соціальним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал» можуть бути використані в практиці функціонування сучасних підприємств різних організаційно-правових форм власності та розмірів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (1). С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%281%29__11
2. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2018 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/S0100113Bal.pdf
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2019 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/Balance2019.pdf
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2020 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/04/zvit-audytoriv-31122020-1.pdf>
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2021 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2022/09/s0100114-f1.-balans724194-rik2021.pdf>
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2022 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100114-f1.-balans-rik-2022.pdf>
8. Березін О., Плотник О. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Сер.: Економічні науки. 2010. № 1(1). С. 22–28. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/22.pdf>
9. Белоусова Т. П. Управління соціальним розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств. *Студентський науковий вісник випуск 1* (14). Частина 1 Економічні науки. Миколаївський національний аграрний

університет. Миколаїв. 2016. С. 50-55. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal153.pdf#page=51

10. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 640-646. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_152

11. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6014/1/%d1%82%d0%b5%d0%be%d1%80%d0%b5%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bd%d1%96%20%d0%b0%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b8%20%d1%80%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%b8%d1%82%d0%ba%d1%83%20%d0%bf%d0%b5%d1%80%d1%81%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%83.pdf>

12. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_

13. Василюк С. В. Розвиток персоналу підприємств в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності їх діяльності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2010. № 4. С. 100-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2010_4_17

14. Васюта В. Б., Васюта В. В. Теоретичні аспекти економічного та соціального розвитку підприємства. *Сучасні проблеми формування, розвитку і використання ресурсного потенціалу АПК*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАА. 2017. С.157-162.

15. Вечірko О., Кушнір О. Методи управління соціальним розвитком персоналу на підприємстві. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції „*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*“. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А, 2023. С. 38–39. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40858/2/MNPK_2023_Vechirko_O-Methods_of_managing_the_38-39.pdf

16. Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_12_21
17. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: ХНЕУ, 2011. 296 с.
18. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
19. Гетьман О.О., Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. Економічні науки: *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_14
20. Гірман А. П., Булава А. П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 838-843. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_192
21. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: https://vlp.com.ua/files/37_10.pdf
22. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2010. 304 с.
23. Гриньова В.М., Новікова М.М., Салун М.М., Красносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ. 2004. 428 с.
24. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ. Знання. 2001. 254 с.
25. Дерев'янка Т. А. Визначення лагу часу міжвитратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 2(93). С. 20–22.
26. Дідур Г. І. Удосконалення управління соціальним розвитком персоналу підприємства. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та

суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи». 2017. С. 15-17.
URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2043/1/Didur_1_2017.pdf

27. Долішний В. Управління соціальним розвитком організації. Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція з міжнародною участю: актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38826/1/146.pdf>

28. Дударчик В. Спонсорство як інструмент маркетингу. Збірник тез доповідей VIII Міжвузівської студентської науково-практичної інтернетконференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.». Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир. 2018. 95 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/158571686.pdf>

29. Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Конспект лекцій з дисципліни “Економіка праці та соціально-трудова відносини“. Харків: УкрДАЗТ. 2011. Ч. 2. 60 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/5046/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>

30. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: Київський національний торговельно економічний університет. 2018. 352 с.

31. Задоволеність персоналу. HR глосарій для HR-команд. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-satisfaction>

32. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: Економічна думка, 2009. Вип. 4. С. 77–84.

33. Залізький А. А., Сочинська-Сибірцева І. М. Напрями соціального розвитку працівників в організації. L Наукова конференція студентів і магістрантів: *наука – виробництву*. Кіровоградський Національний технічний

університет. 2016. С. 105-106. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297035.pdf>

34. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013. 427 с. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>

35. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства "Хмельницькводоканал". 2018 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/2194_audit.pdf

36. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства "Хмельницькводоканал". 2019 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/Balance2019.pdf

37. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства "Хмельницькводоканал". 2020 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/04/zvit-audytoriv-31122020-1.pdf>

38. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства "Хмельницькводоканал". 2021 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/01/zvit-nezalezhnogo-audytora-31122021.pdf>

39. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства "Хмельницькводоканал". 2022 рік. URL: https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/08/vysnovok-hmelnyczkvodokanal-2022_1-2.pdf

40. Звіт про управління (звіт керівника) за 2018 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/zvit_kerivnyk2018.pdf

41. Звіт про управління (звіт керівника) за 2019 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/zvitkerivnyk_khm_vod2019.pdf

42. Звіт про управління (звіт керівника) за 2020 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/05/zvit-kerivnyka-za-2020-1.pdf>

43. Звіт про управління (звіт керівника) за 2021 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/03/zvit-pro-upravlinnya-2021.pdf>

44. Звіт про управління (звіт керівника) за 2022 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/08/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>
45. Звіт про фінансові результати. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2018 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/2194_audit.pdf
46. Звіт про фінансові результати. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2019 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/Balance2019.pdf
47. Звіт про фінансові результати. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2020 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/04/zvit-audytoriv-31122020-1.pdf>
48. Звіт про фінансові результати. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2021 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2022/09/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah724195-rik2021.pdf>
49. Звіт про фінансові результати. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» 2022 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah-rik-2022.pdf>
50. Згалат-Лозинська Л. О. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_9-10_11
51. Іваницька Н.Б. Складові соціального розвитку машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. Вип. 657. С. 222-226.
52. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 728 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Ivanilov_Oleksandr/Ekonomika_pidpnyemstva.pdf
53. Інформація щодо здобуття грантів. URL: <https://pidgorodne.otg.dp.gov.ua/services/informaciya-shchodo-zdobuttya->

grantiv#:~:text=%D0%93%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%20%2D%20%D1%86%D0%B5%20%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D0%B1%D1%81%D0%B8%D0%B4%D1%96%D1%8F,%D1%82%D1%96%D0%B9%20%D1%87%D0%B8%20%D1%96%D0%BD%D1%88%D1%96%D0%B9%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.

54. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. Управління розвитком. 2013. № 14. С. 19-21. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4013/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B0%D0%BA%20%D0%9A.%D0%86.%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%20%D0%90%D0%94%D0%90%D0%9F%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%A3.pdf>

55. Карпенко А. В., Будицька Ю. О. Вплив старіння населення на кадрове забезпечення інноваційного розвитку економіки України. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 4. С. 27-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_4_5

56. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств Монографія. Маріуполь. 2011. с. 326.

57. Кравчук Ю. О., Захаркевич Н. П. Підходи до оцінки стану управління соціальним розвитком персоналу. VI Міжнародна студентська наукова конференція «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки». м. Харків. 2024. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-19.01.2024/61>

58. Кравчук Ю. О., Захаркевич Н. П. Соціальний розвиток персоналу: теоретичні аспекти. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та учнівської молоді «Економіка та публічне управління: нові виклики

та рішення». м. Харків. 2024.

59. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2010. 304 с.

60. Лебедев І. В. Соціальні технології сучасного менеджменту. *Формування ринкової економіки: стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. Ч. 2. Київ: Київський національний економічний університет. 2012. С. 362–375

61. Лисенко Л. Соціальний розвиток персоналу як фактор досягнення конкурентоспроможності організації. *Інформаційно-культурний простір: європейський вибір України*. Київ: ДАКККиМ. 2008. С. 139-144. URL: http://library.nakkkim.edu.ua:8080/libdoc/konferencii/informaciino_kulturnyi_prostir_ch_1.pdf#page=139

62. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Соціологічні опитування працівників підприємства як інструмент підвищення рейтингу роботодавця. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3(1). С. 98-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3%281%29__18

63. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_9_14

64. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навчальний посібник. Харків. ХНЕУ. 2012. 256 с.

65. Марценюк, Л. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*. № 4 (20). 2020. С. 154–164. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228876>

66. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал». Тарифи. URL: https://water.km.ua/?page_id=171

67. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал». Цілі діяльності підприємства URL: https://water.km.ua/?page_id=227

68. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал»:

головний сайт. URL: <https://water.km.ua/>

69. Морозов О. Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3

70. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Науковий вісник УМО*. Серія: Економіка та управління. 2016. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_10

71. Олійник О. О. Розвиток персоналу як складова корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 175-184

72. Оцінка задоволеності персоналу системою соціального розвитку на підприємстві. URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeN1r3W1Z3AYZarvSaV-k0V-K27MKNfUE3xxfHXQRxdo4mVDA/viewform>

73. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47

74. Пронюк, Г. Ресурсне забезпечення управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика*: програма і матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Київ. НУХТ, 2014. С. 150-152. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/22784>

75. Прохоровська, С. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. Ч. 1. С. 161-163. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43026/1/%d0%9f%d0%a0%d0%9e%d0%a5%d0%9e%d0%a0%d0%9e%d0%92%d0%a1%d0%ac%d0%9a%d0%90.pdf>

76. Рабей Н. Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво*

наукової думки». 2018. № 1. С. 7-11. URL: https://www.researchgate.net/publication/335831449_NAPRAMKI_EFEKTIVNOGO_O_VIKORISTANNA_PERSONALU_V_DERZAVNIH_ORGANIZACIAH_UKRAINI/fulltext/5d7edb13a6fdcc2f0f713b3e/NAPRAMKI-EFEKTIVNOGO-VIKORISTANNA-PERSONALU-V-DERZAVNIH-ORGANIZACIAH-UKRAINI.pdf

77. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: моногр. Київ: НАПНУ. 2012. 152 с.

78. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2002. 351 с.

79. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>

80. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732>

81. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок: темат. зб. наук. пр. Вип. 29*. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. С. 109–114.

82. Слоньовський М. В. Система розвитку людських ресурсів системи публічного управління: теоретичний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. №5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf

83. Статут міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал» (нова редакція). URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/08/statut-mkr-hmelnyczkvodokanal-02-06-2023.pdf>

84. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2014/2014-1/30.pdf>

85. Удод Г. С. Методичні основи побудови системи управління персоналом підприємства. *Економічний вісник*: збірник наукових праць. Вип. 9. Умань: ФОП Жовтий О. О. 2015. С. 70-74. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/3449/1/visnik_vipusk_9_17_04_2015.pdf#page=70
86. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf>
87. Федулова С.О. Економіка підприємств водопостачання та водовідведення: навч. посіб. Український державний хімічно-технічний університет. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2017. 300 с.
88. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 121-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__29
89. Хромов М. І. Інвестиції в людський капітал: особливості визначення та критерії оцінки ефективності. *Економіка промисловості*. 2010. № 2. С. 188–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_2_30
90. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11. С. 214-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_44
91. Швець П. А. Молодь на ринку праці України: проблеми, тенденції й особливості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 149-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_16
92. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437-444. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-437_444.pdf
93. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Управління

трудовами ресурсами: навчальне видання для магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент». Київ: НУБіП. 2016. 165 с.

94. Як мотивувати співробітників до навчання. Прокачуємо команду: сім тактик, які стимулюють бажання співробітників до самовдосконалення. URL: <https://speka.media/prokacujemo-komandu-7-taktik-yaki-stimulyuyut-bazannya-spivrobitnikiv-do-samovdoskonalennya-p0zr2v>

95. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714>

96. Як формується заробітна плата працівників комунального підприємства. URL: <https://vodokanal-cherkasy.ck.ua/2021/01/18/tilky-fakty-ia-formuietsia-zarobitna-plata-pratsivnykiv-komunalnoho-pidpriemstva/>

97. Dankiv Y., Ostap'uk M., Dankiv V. Tariff norming of wages: Problem of social and economic development of business: Collection of scientific articles. Vol. 1. *Publishing house "BREZZE"*. Canada. 2014. С. 226-231.

98. MahaputraRidho M. Effect of Salary and Work Environment on Productivity (Study of Human Resource Management Literature). Vol. 1, No. 2, July 2022. URL: <https://greenpub.org/IJAM/article/view/73/66>

99. Snyder Kristen. The Digital Culture and Communication: Mid Sweden University. *International journal of media, technology and lifelong learning* Vol. 1, Issue 2, 2005

100. Sutevski Dragan. Does Salary Affect Productivity. URL: <https://www.entrepreneurshipinbox.com/27306/does-salary-affect-productivity/>

Виконала: студентка
2 курсу магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » січня 2024 р.

Ю.О. Кравчук

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
децентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Д.Г. Фурман

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Підпис

Додаток А

Таблиця А.1. Підходи до визначення поняття «розвиток персоналу».

Автор	Визначення поняття
Гетьман О.О. Плясун А.В.	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
Брич В.Я. Гугул О.Я.	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.
Збрицька Т.П. Савченко Г.О. Татаревська М.С.	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Плугіна Ю.А.	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
Сливка В.А.	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
Ткаченко А.М. Марченко К.А.	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
Гриньова В.М.	Розглядає розвиток персоналу, як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації
Савченко В.А.	Розвиток персоналу є системним організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
Грибик І.І. Копець Г.Р.	Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета розвитку персоналу – збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом. Система розвитку персоналу передбачає: професійне навчання; планування та розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву; розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок
Крушельницька О.В.Мельничук Д.П.	Визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.
Шинкарук Л.В. Мостенська Т.Л. Власенко Т.О.	Розвиток персоналу – це організований процес безперервного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування по службі, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В складі розвитку персоналу знаходяться: професійна підготовка і виробнича його адаптація; атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Примітка: складено автором на основі [11; 19; 21; 23; 34; 59; 73; 78; 81; 82; 84; 93].

Таблиця А.2. Завдання та функції відділу, що відповідає за соціальний розвиток персоналу організації.

Завдання	Функції
<p>Вивчення основних соціальних потреб і проблем працівників підприємства</p>	<p><i>Організація і проведення соціологічної роботи, спрямованої на:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - формування стабільних трудових колективів; - розвиток організаційної культури; - використання соціально-психологічних факторів трудової мотивації працівників; - підвищення соціальної і творчої активності працівників, їхньої задоволеності працею; - розвиток і використання трудового потенціалу кожного працівника; - розробка і реалізація цільових програм і планів соціального розвитку на основі соціальних прогнозів і моделювання соціальних процесів згідно з цілями, стратегією і кадровою політикою підприємства. Робота зі стабілізації трудових колективів, удосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу. <p><i>Підготовка пропозицій щодо:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізації чисельності працівників; - підвищення загальноосвітнього і культурно-технічного рівня працівників; - зміцнення дисципліни й організованості; - створення і підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; - адаптації щойно прийнятих працівників. <p>Організація вивчення умов і змісту праці та їхнього впливу на задоволеність працею.</p>
<p>Прогнозування розвитку соціальних процесів у підрозділах підприємства</p>	<p><i>Розробка заходів щодо:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - поліпшення ергономічних, санітарно-гігієнічних умов роботи; - забезпечення охорони праці та безпеки працівників; - соціально-психологічного забезпечення впровадження нових видів складного устаткування; - скорочення важкої і малокваліфікованої ручної праці; - підвищення привабливості, престижності, культури праці. <p><i>Участь</i> в експертизі проектів будівництва і реконструкції об'єктів виробничого і невиробничого призначення з метою забезпечення обліку в них соціальних вимог і нормативів.</p> <p><i>Участь</i> в організації проведення експериментів по соціальних аспектах удосконалення господарського механізму.</p> <p><i>Удосконалення</i> системи матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів підвищення трудової і соціальної активності працівників, творчого підходу до справи, колективної й індивідуальної відповідальності за результати спільної діяльності.</p> <p><i>Упровадження</i> засобів механізації і комп'ютерних технологій у діяльність соціологічних служб, зміцнення їхньої інформаційної бази</p>
<p>Організація роботи з реалізації гарантій матеріально-побутового забезпечення і соціального захисту працівників підприємства</p>	<p>Контроль за забезпеченням соціального страхування працівників, дотриманням їхніх соціальних гарантій і цивільних прав.</p> <p>Розробка пропозицій щодо заходів соціальної захищеності працівників підприємства в рамках колективно-договірного регулювання трудових відносин.</p> <p><i>Розробка і реалізація заходів для:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - збереження здоров'я і підвищення змістовності дозвілля працівників; - підвищення життєвого рівня працівників і членів їхніх родин; - задоволення потреб у житлі і побутовому обладнанні, різноманітних послугах; - соціальної захищеності окремих категорій працівників (пенсіонерів, молоді, жінок). <p>Організація консультування працівників з правових і фінансових питань, проблем жіночої праці, розробки пропозицій <i>щодо надання різних соціальних пільг працівникам підприємства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - компенсацій витрат на житло; - утримання дітей; - надання транспорту для поїздок на роботу; - медичного обслуговування
<p>Організація роботи з виконання соціальних програм</p>	<p><i>Проведення</i> лекцій, семінарів для вивчення працівниками підприємства соціально-психологічних методів управління соціальними процесами.</p> <p><i>Надання</i> методичної допомоги підрозділам у розробці заходів щодо соціального розвитку трудових колективів, координація їхньої діяльності.</p>

Примітка: складено автором на основі[34].

Таблиця А.3. Підходи авторів до оцінки ефективності розвитку персоналу

Автор	Характеристика підходу
Грішнова О.А.	Передбачає таку техніку аналізу, як витрати-вигоди (cost-benefit analysis) та відповідно до цього методу пропонує ідентифікацію витрат та вигод із врахуванням фактору часу та порівняння розміру отриманих у результаті професійного навчання вигод із величиною витрат на його здійснення.
Гавкалова Н.Л. Власенко Т.А.	Н. Гавкалова та Т. Власенко виділяють такі можливі підходи: – ефективність як відношення результату до витрат на його одержання; – ефективність як досягнення цілей та міра виконання завдань; – ефективність як досягнення певного стану системи; – ефективність як досягнення балансу інтересів зацікавлених груп.
Заклетка- Берестовенко О.С.	Обґрунтувала наявність кореляційного зв'язку між розмірами прибутку досліджуваних підприємств та величиною витрат на розвиток працівників, на основі використання статистичних методів досліджень. Для виявлення його сили та напряду дії використано метод порівняння паралельних рядів та коефіцієнт Фехнера, побудовано регресійні залежності впливу частки персоналу на який було спрямовано розвиток у загальній чисельності працівників на обсяг валового прибутку у розрахунку на одного працюючого.
Дерев'яно Т.А.	Дослідила вплив витрат розвитку персоналу на розмір показників фінансової і операційної діяльності підприємства. Дослідження кроскореляційних функцій на екстремум дозволило визначити лаг часу, що розділяє випереджаючі витрати на розвиток персоналу, і показники операційної діяльності підприємства та його фінансового стану. Визначено також максимальні значення коефіцієнтів парної кореляції (чисельник) і відповідні значення лага часу (знаменник) між оцінками витрат на навчання та розвиток персоналу і показників операційної діяльності (обсяг реалізованої продукції, оборотні кошти, основні фонди, прибуток) і фінансового стану підприємства.
Савченко В.А.	Визначила систему показників оцінки соціально-економічної ефективності розвитку персоналу та надано методичні рекомендації щодо визначення впливу зміни компетентності працівників на загальні результати діяльності суб'єктів господарювання.
Хромов М.І.	Оцінку ефективності професійного розвитку автор пропонує здійснювати за допомогою розрахунку коефіцієнтів поточної ефективності використання людського капіталу, стратегічної ефективності та ефективності інвестицій в людський капітал, які пропонується визначати як для роботодавця, шляхом співвідношення базової та досягнутого рівня доходів підприємства, так і безпосередньо для працівника через співвідношення заробітної плати та обсягу інвестованих коштів.
Колосок В.М.	Запропонована система показників розвитку персоналу промислового підприємства, до складу яких були включені наступні: показник раціональності використання кадрів; коефіцієнт відповідності кваліфікації кадрів; питома вага працівників, які отримали за свою працю моральна винагорода; питома вага раціоналізаторів і винахідників серед працівників та ін.

Примітка: складено автором на основі [17; 20; 24; 25; 32; 56; 77; 86; 89].

Додаток Б

Таблиця Б.1. Мета створення підприємства та предмет його діяльності.

<p>Метою створення підприємства є:</p> <ul style="list-style-type: none"> – господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутків; – забезпечення споживачів якісною питною водою в обсягах, необхідних для забезпечення їх фізіологічних потреб; – забезпечення споживачів холодною водою для задоволення господарсько-побутових, технічних потреб та потреб пожежогасіння в обсягах, обумовленими діючими нормативами та передбаченими угодами; – відпуск води, як сировини для виробництва гарячої води та теплоносія для підприємств, виробників гарячої води та тепла; – приймання до комунальної каналізації господарсько-побутових, виробничих та поверхневих вод, їх відведення та очищення; – здійснення контролю за раціональним водоспоживанням
<p>Предметом господарської діяльності підприємства є:</p> <ul style="list-style-type: none"> – добування та очищення холодної води, її транспортування до межі розподілу мереж між підприємством та споживачами; – забір води з джерел питного водопостачання та доведення її якості до вимог про питну воду; – експлуатація об'єктів комунального централізованого питного водопостачання; – експлуатація родовищ підземних вод; – виконання будівельно-монтажних, проектних, пусконаладжувальних та ремонтних робіт, в т.ч. на об'єктах водопостачання та водовідведення; – ремонт, перевірка, встановлення та обслуговування засобів обліку холодної води; – надання платних послуг по виконанню досліджень якості питної води та стічних вод для населення та інших замовників; – надання платних послуг з питань водокористування; – перекачка і очистка господарсько-побутових, виробничих та поверхневих стічних вод; – утримання в належному стані систем водопостачання і водовідведення, забезпечення їх розвитку та вдосконалення; – здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень вантажів автомобільним транспортом; – здійснення реалізації та придбання матеріальних цінностей на основі прямих угод; – експлуатація об'єктів водопроводу і каналізації, які належать іншим власникам на договірних умовах; – торговельна діяльність; – провадження господарської діяльності з обігу прекурсорів; – інші види діяльності, що не заборонені чинним законодавством України

Примітка: складено автором на основі [67; 68].

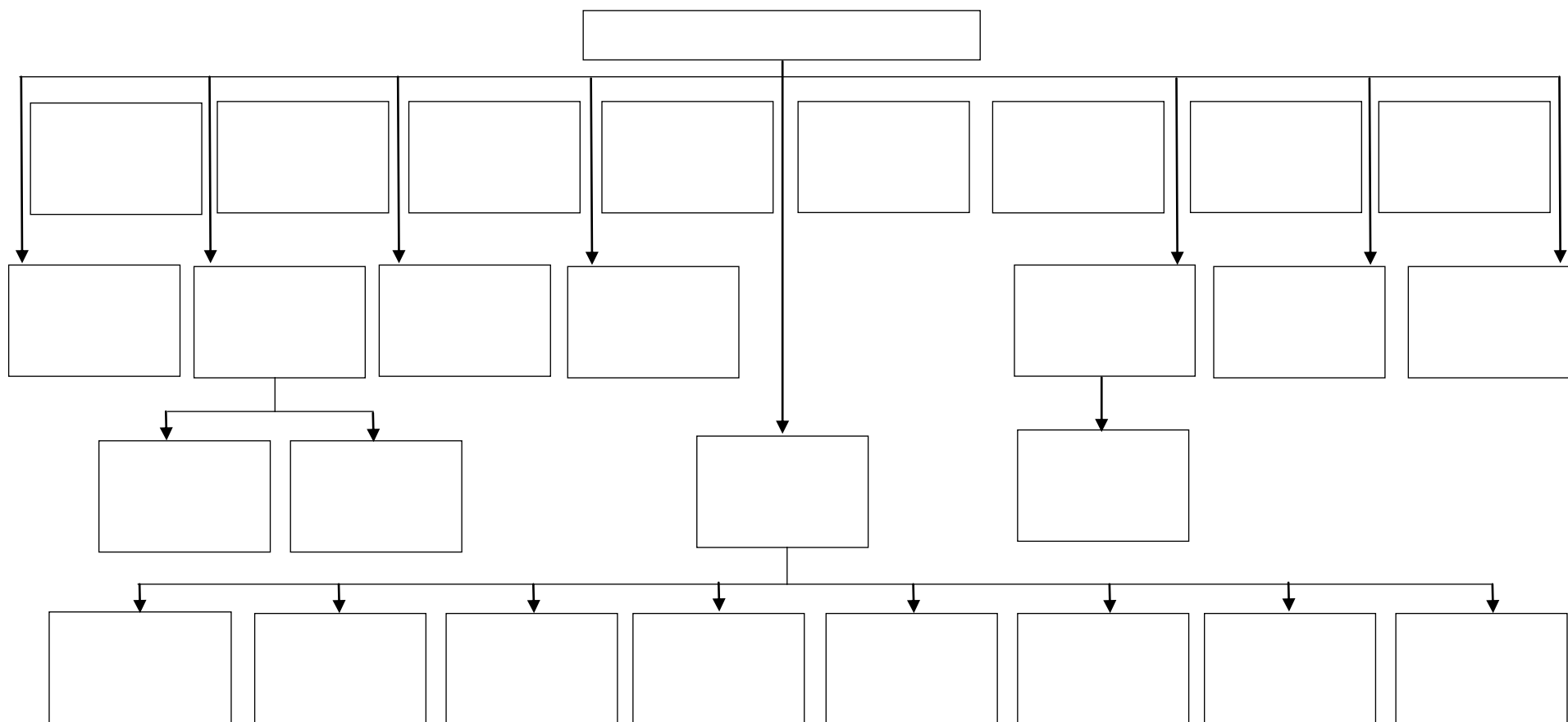


Рисунок. Б.1. – Організаційна структура МКП «Хмельницькводоканал».

Примітка: створено автором на основі [44].

Додаток В

Таблиця В.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2018-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту 2022 р. до 2018 р, %
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	147 808	173 109	224 149	2689 13	308 297	108,58
2.	Середньоспівкова чисельність, осіб:						
	- управлінського персоналу	163	169	176	180	184	12,88
	- виробничого персоналу	631	637	640	645	645	2,22
3.	Середньорічний виробіток, тис. грн.:						84,77
	- одного працівника	906,80	1 024,31	1 273,57	1 493,96	1 675,53	
	- одного робітника	234,24	271,76	350,23	416,92	477,98	104,05
4.	Фонд оплати праці, тис. грн.	65 060	85 109	106 247	129 475	130 857	101,13
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	6 828	8 799	10 850	13 078	13 154	92,64
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	143 269	175 500	205 853	243 193	295 368	106,16
7.	Чистий прибуток (збиток) всього, тис. грн.	-14 188	-17 661	5 414	4 247	2 089	114,72
8.	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	0,97	1,01	0,92	0,90	0,96	-1,16
9.	Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	-9,90	-10,06	2,63	1,75	0,71	107,14
10.	Рентабельність продажу, %	-9,60	-10,20	2,42	1,58	0,68	107,06
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	167 191	273 098	305 663	329 711	352 127	110,61
12.	Фондовіддача, грн./грн.	0,884	0,634	0,733	0,816	0,876	-0,966

Примітка: складено автором на основі [3-7; 35-39; 45-49].

Таблиця В.2. Динаміка обсягу та структури реалізації (виробництва) основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2018-2022 рр.

Назва продукції (послуг)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відх. 2022 р до 2018 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	
1. Послуги централізованого одопостачання та водовідведення	145 956	98,75	170 643	98,58	219 750	98,04	262 642	97,67	270 277	87,67	-11,08
2. Додаткові роботи та послуги	1 852	1,25	2 466	1,42	4 399	1,96	6 271	2,33	38 020	12,33	11,08
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	147 808	100	173 109	100	224 149	100	268 913	100	308 297	100	-

Примітка: складено автором на основі [40-44; 45-49].

Додаток Г

Таблиця Г.1. Розподіл функцій та обов'язків між працівниками підприємства в рамках соціального розвитку персоналу.

Структурний підрозділ	Функції, які здійснюються в рамках соціального розвитку структурні підрозділи та їх посадові особи
Керівництво та лінійні керівники функціональних підрозділів	Займаються створенням сприятливого робочого середовища, в якому працівники відчувають себе комфортно; заохочують підлеглих до професійного та особистісного розвитку; сприяють розвитку командного духу; визначають потребу в персоналі, в їх навчанні та розвитку; передають отриману інформацію відділу кадрів; делегують повноваження іншим відділам та працівникам.
Відділ кадрів	<p>Займається організацією розвитку персоналу, зокрема це може бути навчання наступних форм та видів: внутрішнє навчання – проводиться на підприємстві з використанням власних ресурсів, методичних матеріалів; зовнішнє навчання – проводиться за межами компанії, на базі інших підприємств, навчальних закладів, у вигляді семінарів, тренінгів та курсів.</p> <p><i>Керівник відділу кадрів</i> – займається розробкою кадрової політики та стратегії підприємства; взаємодіє з керівниками інших підрозділів та консультує їх з кадрових питань; роздає вказівки підлеглим та контролює виконання поставлених завдань; оцінюють результати діяльності відділу кадрів.</p> <p><i>Працівники відділу кадрів (виконавці)</i> – Здійснюють процес навчання працівників та виконують решту покладених на них обов'язків, а саме здійснюють відбір та набір працівників з відповідними професійними якостями на вакантні посади; допомагають новим працівникам якомога швидше адаптуватися в новому колективі; здійснюють оцінку професійних якостей працівників тощо.</p>
Бухгалтерія	Відповідає за ще одну складову соціального розвитку, а саме за виплати та виділення коштів. Бухгалтерія робить все можливе, щоб виплати були справедливими та прозорими, щоб працівники були усім задоволені. Так до функціональних обов'язків бухгалтерії можна віднести: своєчасну виплату заробітної плати, соціальних та компенсаційних виплат працівникам; виділення коштів на навчання та розвиток персоналу.
Відділ охорони праці	Відповідає за організацію безпечних умов праці, які б не шкодили здоров'ю працівників. Цей відділ розробляє систему, що стосується охорони праці; слідкує за тим, щоб у працівників були належні умови праці; проводить різноманітні інструктажі з техніки безпеки; контролює дотримання усіх необхідних правил. Дотриманню вимог охорони праці та безпеки на підприємстві приділяється чимало уваги, адже від цього безпосередньо залежить людське життя. Ведеться робота по виробленню відповідального ставлення працюючих до роботи, інформування працівників про умови праці на робочому місці, про всі шкідливі та небезпечні виробничі фактори, що можуть реально, або хоча б потенційно впливати на персонал та спричинити негативні наслідки тощо. Згідно відповідних умов робітників забезпечують спецодягом, взуттям та засобами індивідуального захисту. Проводяться періодичні профілактичні, медичні огляди.

Примітка: Сформовано автором на основі [44; 69].

Додаток Д

Таблиця Д.1. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2018-2022 рр.

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2018р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	794	806	816	825	829	35
з них:						
- керівники	59	61	62	62	62	3
- спеціалісти	13	13	14	16	41	28
- професіонали	91	95	100	102	81	-10
- виробничий персонал, усього, осіб.	631	637	640	645	645	14
з них:						
- основні робітники	434	440	448	452	454	20
- допоміжні робітники	197	197	192	193	191	-6

Примітка: складено автором на основі [3-7; 40-44].

Таблиця Д.2. Динаміка чисельності персоналу організації за статевовіковим складом за 2018-2022 рр..

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -), осіб
Жінки, усього	238	242	245	239	234	-4
у т.ч.:						
до 35 років	20	22	24	26	22	2
36-45 років	45	48	45	44	43	-2
46-55 років	118	120	125	121	119	1
56-60 років	47	45	47	42	43	-4
61 рік і старше	8	7	4	6	7	-1
Чоловіки, усього	556	564	571	586	595	39
у т.ч.:						
до 35 років	50	45	49	46	47	-3
36-45 років	129	126	130	133	134	5
46-55 років	199	195	190	198	201	2
56-60 років	152	172	179	184	186	34
61 рік і старше	26	26	23	25	27	1

Примітка: складено автором на основі [40-44].

Таблиця Д.3. Динаміка чисельності персоналу організації за рівнем кваліфікації за 2018-2022 рр.

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -), осіб
Висококваліфіковані, осіб						
з них						
управлінський персонал	102	104	106	107	111	9
виробничий персонал	74	81	80	82	87	13
Кваліфіковані						
з них						
управлінський персонал	4	3	4	5	2	-2
виробничий персонал	0	0	0	0	0	0
Малокваліфіковані						
з них						
управлінський персонал	66	69	69	71	71	5
виробничий персонал	272	273	276	274	272	0
Некваліфіковані						
з них						
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0
виробничий персонал	276	276	281	286	286	10

Примітка: складено автором на основі [40-44].

Додаток Е

Таблиця Е.1. Динаміка фонду оплати праці за 2018-2022 рр.

№ п/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
							в абс. вираж.	%
1.	Фонд оплати праці, всього, тис. грн.	65 060	85 109	106 247	129 475	130 857	65 797,00	201,13
2.	Фонд основної заробітної праці, тис. грн.	54 610,3	71 975,4	89 988,8	110 241,2	112 235,6	57 625,23	205,52
	у % до фонду оплати праці	83,94	84,57	84,70	85,14	85,77	1,83	102,18
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис. грн. у тому числі:	7 687,4	9 929,4	12 395,5	15 105,4	14 088,7	6 401,27	183,27
	– надбавки та доплати	2 265,7	2 837,0	3 541,6	4 315,8	3 686,9	1 421,19	162,73
	– премії та винагороди	5 421,7	7 092,4	8 853,9	10 789,6	10 401,8	4 980,08	191,86
	– виплати внаслідок зростання споживчих цін	-	-	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	11,82	11,67	11,67	11,67	10,77	-1,05	91,12
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис. грн. у тому числі:	2 762,3	3 204,2	3 862,7	4 128,4	4 532,8	1 770,50	164,10
	– матеріальна допомога	1 871,7	2 233,9	2 756,6	2 923	32 12,3	1 340,60	171,62
	– соціальні пільги	890,6	970,3	1 106,1	1 205,4	1 320,5	429,90	148,27
	у % до фонду оплати праці	4,25	3,76	3,64	3,19	3,46	-0,78	81,59
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис. грн.	3 530,1	5 901,3	6 164,8	6 369,7	7 287,2	3 757,10	206,43
	у % до фонду оплати праці	5,43	6,93	5,80	4,92	5,57	0,14	102,63

Примітка: складено автором на основі [35-39; 45-49].

Таблиця Е.2. Розрахунок місячних посадових окладів окремих категорій працівників.

Найменування посади	Коефіцієнти співвідношень до мінімальної тарифної ставки робітника 1-го розряду основного виробництва	Мінімальна тарифна ставка робітника 1-го розряду основного виробництва станом на 2022 рік, грн.	Сума місячного посадового окладу, грн.
<i>1. Керівники:</i>			
Директор (генеральний директор, начальник, керівник)	Встановлюється відповідно до контракту	–	23 000
Головний інженер	6,5	2 445	15 893
Заступник директора	6,3	2 445	15 404
Головний бухгалтер	6,1	2 445	14 915
Головні: економіст, енергетик, механік, технолог, диспетчер та інші начальники служб	5,8	2 445	14 181
Начальники виробничих, технічних, планово-економічних та інших функціональних відділів	5,4	2 445	13 203
Начальники інших відділів, лабораторій, бюро, служб тощо	5,1	2 445	12 470
Начальники цехів, дільниць	4,9	2 445	11 981
Майстри	4,3	2 445	10 514
<i>2. Професіонали</i>	4,4	2 445	10 758
<i>3. Фахівці</i>	4,1	2 445	10 025
<i>4. Технічні службовці</i>	3,9	2 445	9 536

Примітка: складено автором на основі [39; 44].

Таблиця Е.3. Приклад нарахування, утримання та виплата заробітної плати працівника, грн.

Найменування посади	Нарахована заробітна плата, грн.	Утримано ПДФО, грн.	Утримано військовий збір, грн.	Заробітна плата до видачі, грн.
<i>1. Керівники:</i>				
Директор (генеральний директор, начальник, керівник)	23 000	4140	345	18 515
Головний інженер	15 893	2861	238	12 793
Заступник директора	15 404	2773	231	12 400
Головний бухгалтер	14 915	2685	224	12 006
Головні: економіст, енергетик, механік, технолог, диспетчер та інші начальники служб	14 181	2553	213	11 416
Начальники виробничих, технічних, планово-економічних та інших функціональних відділів	13 203	2377	198	10 628
Начальники інших відділів, лабораторій, бюро, служб тощо	12 470	2245	187	10 038
Начальники цехів, дільниць	11 981	2156	180	9 644
Майстри	10 514	1892	158	8 463
<i>2. Професіонали</i>	10 758	1936	161	8 660
<i>3. Фахівці</i>	10 025	1804	150	8 070
<i>4. Технічні службовці</i>	9 536	1716	143	7 676

Примітка: складено автором на основі [39; 44].

Додаток Ж

Таблиця Ж.1. Опитування для персоналу МКП «Хмельницькводоканал».

Запитання	Варіанти відповідей					
	Загальний блок запитань					
Вкажіть Вашу стать:	жіноча			чоловіча		
Вкажіть Ваш вік:	до 35 років	35-45 років	46-55 років	56-60 років	61 рік і старше	
Вкажіть рівень Вашої освіти:	вища освіта	неповна вища освіта	середня спеціальна	середня професійна	середня	неповна середня
Вкажіть Ваш стаж роботи:	до 5 років	6-10 років	11-15 років	16-20 років	понад 20 років	
Блок запитань, що стосуються соціального розвитку персоналу						
Чи задоволені Ви рівнем соціального розвитку на підприємстві?	так		частково		ні	
Чи задоволені Ви умовами праці на підприємстві?	так		частково		ні	
Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати на підприємстві?	так		частково		ні	
Чи задоволені Ви рівнем соціального забезпечення на підприємстві?	так		частково		ні	
Чи задоволені Ви системою професійного удосконалення та навчання працівників на підприємстві?	так		частково		ні	
Чи задоволені Ви соціально-психологічним кліматом у колективі?	так		частково		ні	
Чи влаштовує Вас діюча на підприємстві система мотивації та стимулювання?	так		частково		ні	

Примітка: розроблено автором[72].

Таблиця Ж.2. Зведені результати опитування персоналу підприємства.

№	Запитання	Варіанти відповідей		
		так	частково	ні
1	Чи задоволені Ви рівнем соціального розвитку на підприємстві?	81 відповідь	59 відповідей	67 відповідей
2	Чи задоволені Ви умовами праці на підприємстві?	99 відповідей	59 відповідей	49 відповідей
3	Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати на підприємстві?	45 відповідей	77 відповідей	85 відповідей
4	Чи задоволені Ви рівнем соціального забезпечення на підприємстві?	78 відповідей	66 відповідей	63 відповіді
5	Чи задоволені Ви системою професійного удосконалення та навчання працівників на підприємстві?	26 відповідей	61 відповідь	120 відповідей
6	Чи задоволені Ви соціально-психологічним кліматом у колективі?	84 відповіді	76 відповідей	47 відповідей
7	Чи влаштовує Вас діюча на підприємстві система мотивації та стимулювання?	44 відповіді	84 відповіді	79 відповідей

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування [72].

Додаток 3

Таблиця 3.1. Методи соціального розвитку персоналу, переваги та недоліки їх використання.

Методи	Переваги	Недоліки
<i>Адміністративні методи:</i> Формування та реформування структури органів управління; правове регулювання діяльності персоналу; створення наказів, розпоряджень та вказівок; набір, підбір та розміщення персоналу на посади; затвердження рекомендацій, що стосуються управління персоналом; розробка посадових інструкцій та положень; встановлення адміністративних покарань або ж заохочень.	– низькі матеріальні витрати; – спонукає до швидкого досягнення мети підприємства; – швидка реакція на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.	– відсутність дієвих стимулів, проте розповсюдженість антистимулів адмін. характеру; – придушення ініціативності та творчої роботи.
<i>Економічні методи:</i> Техніко-економічний аналіз, обґрунтування та планування; оплата праці; виплата надбавок, доплат та премій; матеріальна мотивація трудової діяльності; капіталовкладення у розвиток персоналу, його фінансування; встановлення матеріальних покарань або ж заохочень.	– стимулювання прояву ініціативи; – реалізація творчого потенціалу персоналу на основі задоволення матеріальних потреб.	– незадоволення потреб працівників, що залишаються поза сферою матеріального інтересу; – значні матеріальні витрати.
<i>Соціально-психологічні методи:</i> Соціально-психологічний аналіз, обґрунтування та планування; створення комфортних умов праці та сприятливого психологічного клімату; моральна мотивація; задоволення культурних потреб; формування груп всередині колективу; встановлення норм поведінки; встановлення моральних покарань або ж заохочень.	– дія механізмів, що не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; – врахування індивідуальних потреб працівників; – практично не потрібні матеріальні витрати.	– не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; – важко прогнозувати результати.

Примітка: складено автором на основі [88].

Додаток И

Таблиця И.1. Розподіл функціональних обов'язків між працівниками відділу кадрів.

Посада	Обов'язки
Начальник відділу кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - очолює роботу відділу кадрів, розподіляє обов'язки між підлеглими та контролює виконання цих обов'язків; - розробляє кадрову політику підприємства з урахуванням змін та перспектив розвитку; - співпрацює з керівниками інших відділів, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами; - вживає заходів щодо удосконалення форм і методів роботи з кадрами; - визначає і узагальнює підсумки роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків; - організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток; - слідкує за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку; - розробляє заходи щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання; - забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами; - веде контроль за виконанням розпоряджень та наказів щодо роботи з персоналом керівниками інших відділів.
Заступник начальника відділу кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - виконує покладені начальником відділу кадрів на нього обов'язки; - бере участь у визначенні потреби в кадрах; - заступає начальника відділу кадрів у його відсутність; - організовує роботу з персоналом на підприємстві; - забезпечує дотримання трудової дисципліни; - веде кадровий облік та звітність.
Спеціаліст відповідальний за прийом, адаптацію та звільнення працівників (рекрутер)	<ul style="list-style-type: none"> - визначає потребу підприємства в кадрах, вирішує питання найму працівників; - здійснює активний пошук кандидатів на заміщення вакантних посад та зайняття вільних робочих місць; - здійснює професійний відбір кандидатів, згідно сформульованим критеріям; - оцінює ділові та особисті якості кандидатів, займається їх оцінкою за допомогою опитувань та тестувань; - забезпечує прийом, оформлення та розміщення спеціалістів на робочих місцях; - займається адаптацією нових працівників, супроводжує їх протягом усього шляху пристосування; - організовує своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства; - веде документацію та звітність, яка стосується кадрів; - оформляє картки працівників та вносить до них зміни, що пов'язані з трудовою діяльністю.
Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - організовує професійне навчання робітників та підвищення кваліфікації працівників, спеціалістів; - розробляє проект та план дій, щодо підвищення кваліфікації та майстерності персоналу з відповідними обґрунтуваннями та розрахунками; - встановлює контакти з навчальними закладами; - складає графіки навчання; - контролює систематичність та якість проведених занять, виконання навчальних планів; - відповідає за забезпечення навчального процесу необхідними ресурсами; - постійно вдосконалює методи та форми професійного навчання та підвищення кваліфікації; - аналізує якісні та кількісні показники, що стосуються результатів навчання та його ефективність; - займається проведенням атестацій та іншими видами оцінки персоналу; - оформлює необхідну звітність.

Продовження табл. И.1.

Спеціаліст, що відповідає за стимулювання та мотивування персоналу	<ul style="list-style-type: none">- розробляє систему стимулювання та мотивації персоналу;- аналізує потреби персоналу, їх задоволеність;- розробляє механізми матеріального та не матеріального стимулювання працівників;- впроваджує систему стимулювання персоналу;- займається удосконалення системи оплати праці та стимулювання працівників;- впроваджує заходи, що стосуються формування та підтримування сприятливого соціально-психологічного клімату;- здійснює контроль за ефективністю впроваджуваних заходів.
--------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Примітка: розроблено автором.

Додаток К

Таблиця К.1. Характеристика запропонованих методів навчання

Метод	Характеристика методу
Тренінги	Це метод навчання, що спрямований на групову взаємодію працівників та їх взаємний обмін досвідом, а також на опрацювання та закріплення ними нових, корисних знань, навичок та умінь. Метою тренінгу є забезпечення максимального розвитку працівників для вирішення конкретного завдання. Особливість даного методу полягає в тому, що навіть при мінімальному рівні знань можна отримати необхідну інформацію шляхом виконання вправ, що допоможуть розвинути необхідні навички працівника. Особливість тренінгу полягає в тому, що відбувається тісний взаємозв'язок між учасниками, враховуються інтереси усіх осіб та створюється атмосфера співпраці, довіри та підтримки. Також в основу методу покладено принцип активності всіх учасників групи з метою розкриття потенціалу кожного. Серед методів, що застосовуються під час тренінгів, слід виокремити наступні: лекція, мозкова атака, метод конкретних ситуацій, групова дискусія, ігрові та ділові методи тощо.
Наставництво	Процес наставництва нагадує відносини між учнем та учителем, найчастіше їх називають наставником та підопічним. Роль наставника найчастіше відіграє старший за віком або за посадою працівник, який є компетентним у своїй галузі. Завдання наставника бути керівником для недосвідченого підопічного. Наставництво можна використовувати в процесі адаптації та навчання нових працівників, адже саме новий співробітник може зіткнутися з багатьма питаннями та проблемами, він буде потребувати допомоги, яку власне і зможе отримати від наставника. Також наставництво буде доцільним у тих випадках, коли працівника буде переведено з одного відділу у інший, наставник допоможе новому працівникові швидше адаптуватися до нового місця та колег, а також увійти в курс справи та належно виконувати свої обов'язки. За успішне наставництво працівника варто похвалити та винагородити, наприклад премією, або додатковими вихідними днями.
Коучинг	Метод навчання, що відрізняється від наставництва. В основі коучингу лежить метод, коли коуч допомагає особі самій знайти відповіді на запитання. Тобто коуч, не є керівником над підопічним, не є радником. Він лише підштовхує до знаходження рішень, допомагає працівникові усвідомити цілі підприємства, вникнути в суть завдань, які працівник має виконати. В співпраці з коучом важливу роль відіграє довіра і бажання знайти вирішення проблеми. Коуч працює переважно з директорами та керівниками відділів.
Електронне навчання	Метод дистанційного навчання, що реалізується у вигляді електронних книг, відео уроків, інтернет платформ, комп'ютерних програм і т.д.. Цей метод може бути ефективним за умови, що працівник є достатньо зацікавленим, вмотивованим і хоче навчатися, тобто здатний до самоконтролю. Отже, недоліком цього методу є те, що ефективність залежить безпосередньо від того чи є вмотивованим працівник чи ні. А перевагою виступає перевага – цей метод є вигідним для обох сторін, так як він економить час працівника, дозволяє йому навчатися у вільний від роботи час та є універсальним способом навчити велику кількість людей, за короткий період часу з максимальним ефектом. МКП «Хмельницькводоканал» рекомендовано до усіх наявних розділів на сайті додати ще один, до якого доступ будуть мати лише працівники компанії – «для працівників». На сторінку того розділу можна буде завантажити різні ресурси які є наявні у підприємства та будуть сприяти розвитку персоналу, різноманітну корисну інформацію, наукові статті, відео-курси, корисні посилання тощо. Це допоможе зекономити компанії на електронному навчанні, так як не доведеться витратити кошти на розробку окремої електронної платформи, а потрібно буде лише вдосконалити наявний ресурс та наповнити його ресурсами, які є в компанії. Поступово сторінка «для працівників» буде наповнюватися різноманітними матеріалами та удосконалюватися, та з часом принесе свої позитивні результати.
Самонавчання	Цей метод є одним з найбільш дієвих методів навчання працівників. Даний метод потребує докладання значних зусиль з боку працівника, який має бути вмотивованим та прагнути розвивати свої знання, а керівництво в свою чергу має стимулювати його для того, щоб пришвидшити отримання бажаного результату. Під час самонавчання можна використовувати всі можливі джерела отримання інформації: книги, статті, інтернет ресурси, відео уроки, аудіо книги тощо. Проте працівникові важливо враховувати те, щоб матеріали були актуальними та не застарілими.

Примітка: складено автором на основі [18; 70; 75; 92].

Додаток Л

Таблиця Л.1. Ключові фактори для оцінки посад планово-економічного відділу МКП «Хмельницькводоканал»

<i>Фактор 1. Управління співробітниками</i>	
A	Відсутні підлеглі, немає необхідності керувати співробітниками
B	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників в рамках поставленого завдання
C	Координація дій робочої групи (2-3 людини)
D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань
E	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і лідерство. Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій
F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальні владні взаємодії
<i>Фактор 2. Відповідальність</i>	
A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
C	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків
D	Вироблення рішень, що впливають на фінансовий результат робочої групи або підрозділи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
E	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу
F	Повна відповідальність за фінансові та інші результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
<i>Фактор 3. Самостійність у роботі</i>	
A	Не має потреби в ухваленні самостійних рішень, слід певним інструкціям, повноваження обмежені, є постійний контроль
B	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником
C	Цілі визначені керівництвом, планування і організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
D	Формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)
E	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання, дотримуючись стратегії організації
F	Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь в розробці стратегії компанії
<i>Фактор 4. Досвід роботи</i>	
A	Досвід роботи не потрібно
B	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній області
C	Потрібен спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
D	Потрібен великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
E	Потрібен серйозний досвід роботи не тільки в цій галузі, а й у суміжних областях
F	Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного управління великою кількістю співробітників
<i>Фактор 5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)</i>	
A	Досить середнього або н / вищої освіти, спеціальних знань не потрібно
B	Необхідно вищу освіту, не обов'язково профільне, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями
C	Вища профільна освіта бажано, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями
D	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні знання та базові в суміжних областях
E	Вища профільна освіта, спеціальні знання в області розробок, необхідність наукового ступеня
F	Вища профільна освіта і додаткове в галузі управління організацією та персоналом

Продовження табл. Л.1.

<i>Фактор 6. Рівень контактів</i>	
A	Спілкування на звичайному рівні, практично відсутні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями
B	Періодичні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями під контролем безпосереднього керівника
C	Регулярні зовнішні і внутрішні контакти, зовнішні контакти на рівні виконавців входять до функціональних обов'язків
D	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій
E	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, що вимагають проведення складних переговорів, бачення стратегії і політики організації. Потрібні високопрофесійні навички ділового спілкування
F	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найбільш важливих і великих клієнтів або партнерів
<i>Фактор 7. Складність роботи</i>	
A	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
B	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
C	Різнманітна робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань
D	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації із суміжними підрозділами
E	Робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, з виокремлення, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
F	Робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів
<i>Фактор 8. Ціна помилки</i>	
A	Помилки впливають на власну роботу і на роботу співробітників в рамках робочої групи
B	Помилки призводять до збоїв в роботі співробітників в рамках всього підрозділу
C	Помилки можуть призвести до фінансових втрат в масштабі підрозділу
D	Помилки можуть призвести до фінансових втрат в досить великих розмірах
E	Помилка може привести не тільки до великих збитків, але і порушити роботу ряду підрозділів
F	Помилки можуть призвести до фінансових втрат в масштабі всієї компанії

Примітка: складено автором на основі[8].

Таблиця Л.2. Оцінка посади: начальник планово-економічного відділу

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактора оцінки і його вага (в балах)						Значимість фактора за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал за фактором
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Управління співробітниками					5		3	15
Відповідальність					5		5	25
Самостійність у роботі						6	3	18
Досвід роботи					5		4	20
Рівень спеціальних знань (кваліфікації)						6	4	24
Рівень контактів					5		2	10
Складність роботи					5		5	25
Ціна помилки						6	4	24
Сумарний бал								161

Примітка: розроблено автором.

Таблиця Л.3. Оцінка посади: економіст I категорії, заступник начальника відділу

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактора оцінки і його вага (в балах)						Значимість фактора за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал за фактором
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Управління співробітниками				4			3	12
Відповідальність				4			5	20
Самостійність у роботі			3				3	9
Досвід роботи				4			4	16
Рівень спеціальних знань (кваліфікації)				4			4	16
Рівень контактів		2					2	4
Складність роботи			3				5	15
Ціна помилки			3				4	12
Сумарний бал								106

Примітка: розроблено автором.

Таблиця Л.4. Оцінка посади: провідний економіст з планування

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактора оцінки і його вага (в балах)						Значимість фактора за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал за фактором
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Управління співробітниками		2					3	6
Відповідальність				4			5	20
Самостійність у роботі				4			3	12
Досвід роботи				4			4	16
Рівень спеціальних знань (кваліфікації)				4			4	16
Рівень контактів	1						2	2
Складність роботи					5		5	25
Ціна помилки						6	4	24
Сумарний бал								121

Примітка: розроблено автором.

Таблиця Л.5. Оцінка посади: економіст II категорії

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактора оцінки і його вага (в балах)						Значимість фактора за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал за фактором
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Управління співробітниками		2					3	6
Відповідальність			3				5	15
Самостійність у роботі			3				3	9
Досвід роботи				4			4	16
Рівень спеціальних знань (кваліфікації)				4			4	16
Рівень контактів	1						2	2
Складність роботи			3				5	15
Ціна помилки			3				4	12
Сумарний бал								91

Примітка: розроблено автором.

Таблиця Л.6. Оцінка посади: економіст

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактора оцінки і його вага (в балах)						Значимість фактора за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал за фактором
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Управління співробітниками	1						3	3
Відповідальність			3				5	15
Самостійність у роботі		2					3	6
Досвід роботи			3				4	12
Рівень спеціальних знань (кваліфікації)				4			4	16
Рівень контактів	1						2	2
Складність роботи			3				5	15
Ціна помилки	1						4	4
Сумарний бал								73

Примітка: розроблено автором.

Таблиця Л.7. Оцінка посади: молодший економіст

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактора оцінки і його вага (в балах)						Значимість фактора за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал за фактором
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Управління співробітниками	1						3	3
Відповідальність	1						5	5
Самостійність у роботі		2					3	6
Досвід роботи		2					4	8
Рівень спеціальних знань (кваліфікації)			3				4	12
Рівень контактів	1						2	2
Складність роботи		2					5	10
Ціна помилки	1						4	4
Сумарний бал								50

Примітка: розроблено автором.

Таблиця Л.8. Згрупована оцінка посад планово-економічного відділу МКП «Хмельницькводоканал»

Посада	Управління співробітниками	Відповідальність	Самостійність у роботі	Досвід роботи	Рівень спеціальних знань (кваліфікації)	Рівень контактів	Складність роботи	Ціна помилки	Сума балів
Начальник планово-економічного відділу	15	25	18	20	24	10	25	24	161
Провідний економіст з планування	6	20	12	16	16	2	25	24	121
Економіст I категорії, заступник начальника планово-економічного відділу	12	20	9	16	16	4	15	12	106
Економіст II категорії	6	15	9	16	16	2	15	12	91
Економіст	3	15	6	12	16	2	15	4	73
Молодший економіст	3	5	6	8	12	2	10	4	50

Примітка: розроблено автором на основі розрахунків.

Таблиця Л.9.Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень у МКП «Хмельницькводоканал»

Грейд	K_{\min}	K_{\max}	Середнєзначення у діапазоні	Абсолютне зростання, $K_{\text{сеп}}$	Відносне зростання, $K_{\text{сеп}}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття у діапазоні
5	3,4	4,4	3,9	0,7	17,9	1	0,4
4	2,6	3,8	3,2	0,8	25	1,2	0,4
3	1,8	3	2,4	0,6	25	1,2	0,4
2	1,4	2,2	1,8	0,4	22,2	0,8	0,4
1	1	1,8	1,4	–	–	0,8	–

Примітка: розроблено автором.

Таблиця Л.10. Місячні посадові оклади у МКП «Хмельницькводоканал» , сформовані на основі системи грейдування, 2022 рік

Грейд	Мінімальний посадовий оклад	Максимальний посадовий оклад	Середній посадовий оклад
5	22780	29480	26130
4	17420	25460	21440
3	12060	20100	16080
2	9380	14740	12060
1	6700	12060	9380

Примітка: розроблено автором на основі розрахунків.

Додаток М

Таблиця М.1. Соціальна та економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи управління соціальним розвитком персоналу

Виявлена проблема	Запропонований захід	Соціальна ефективність	Економічна ефективність
Низький рівень адаптації працівників	<i>Покращення процесу адаптації працівників:</i> 1. розробка та впровадження універсального плану адаптації; 2. використання наставництва під час адаптації працівників; 3. підготовка (навчання) керівників та працівників відділів до ролі наставника.	1. Найбільш повне пристосування працівника до роботи; 2. Формування чіткого уявлення про свою роль в загальному виробничому процесі; 3. Задоволеність працею; 4. Формування у співробітників професійних компетентностей.	1. Зниження рівня плинності кадрів; 2. Зниження витрат на пошук, залучення та навчання нових працівників; 3. Зростання продуктивності праці; 4. Зниження кількості помилок, що ведуть до фінансових втрат, які виникають через недостатнє знання своїх функціональних обов'язків.
Старіння кадрів, низький рівень залучення молодих спеціалістів	<i>Залучення молодих спеціалістів до роботи:</i> 1. співпраця з навчальними закладами міста та області; 2. запрошення студентів на практику та стажування; 3. дуальна форма освіти.	1. Уповільнення процесу старіння кадрів; 2. Зниження рівня безробіття серед молоді; 3. Залучення та отримання прогресивних знань, які можуть допомогти покращити діяльність підприємства.	1. Зростання ефективності праці; 2. Зниження витрат на навчання персоналу новим та інноваційним навичкам; 3. Створення нових ідей, стратегій розвитку підприємства.
Недосконала система навчання персоналу	<i>Удосконалення системи навчання персоналу:</i> 1. передача основних обов'язків, що стосуються навчання персоналу у руки одного з працівників відділу кадрів; 2. проведення навчання без відриву від робочого місця; 3. використання актуальних та інноваційних методів навчання (тренінги, електронне навчання, коучинг тощо).	1. Зростання задоволеності працівників; 2. Підвищення кваліфікації персоналу, покращення рівня їх знань, умінь та навичок; 3. Збільшення зацікавленості працівника у результативності своєї праці; 4. Зростання трудової активності працівників; 5. Підвищення рівня мотивації та залученості персоналу.	1. Зниження рівня плинності кадрів; 2. Зростання результативності праці; 3. Зниження витрат на залучення нових працівників; 4. Зростання прибутку компанії.
Низький рівень заробітної плати	<i>Покращення системи оплати праці:</i> 1. впровадження грейдової системи оплати праці персоналу; 2. удосконалення змінної складової заробітної плати працівників.	1. Покращення якості життя працівників; 2. Зростання задоволеності персоналу; 3. Покращення морально-психологічного клімату в колективі; 4. Зменшення рівня стресів у колективі; 5. Зростання рівня вмотивованості.	1. Підвищення ефективності фонду оплати праці; 2. Зростання продуктивності праці; 3. Збільшення прибутку організації; 4. Зменшення рівня плинності кадрів.

Продовження табл. М.1.

Недостатній рівень мотивації та стимулювання персоналу	<p><i>Удосконалення системи мотивації персоналу:</i></p> <p>1. створення комфортного середовища праці;</p> <p>2. використання дієвих механізмів матеріального та морального стимулювання.</p>	<p>1. Зростання рівня задоволеності працівників своєю роботою;</p> <p>2. Зменшення стресу та втомлюваності;</p> <p>3. Покращення відношення працівників до підприємства та керівників;</p> <p>4. Зростання рівня вмотивованості до роботи та якісного виконання своїх обов'язків.</p>	<p>1. Зменшення рівня плинності кадрів, а відповідно і витрат на пошук нових працівників, їх працевлаштування та навчання;</p> <p>2. Утримання цінних кадрів;</p> <p>3. Стимулювання зростання прибутковості підприємства;</p> <p>4. Покращення іміджу компанії.</p>
--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Примітка: розроблено автором на основі дослідження.