

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Реформування служби управління персоналом на підприємстві»

(за матеріалом ВКВП «ВОДОКАНАЛ», ВАТУТІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ,
Черкаська обл., Звенигородський р-н, м.Ватутіне)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Старцевої Олександри
Миколаївни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління,
доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Старцевої Олександри Миколаївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Реформування служби управління персоналом на підприємстві»

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи вдосконалення процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві.

Об'єкт дослідження процес управління стратегічним розвитком служби управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження теоретико - методичні та організаційні підходи та методи стратегічного розвитку служби управління персоналом підприємства

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні підходи до реформування служби управління персоналом на підприємстві	5
1.1 Сутність та підходи управління персоналом.....	5
1.2 Форми та методи управління персоналом на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2. Дослідження процесу реформування служби управління персоналом на ВКВП «Водоканал»	14
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	14
2.2 Оцінка існуючого процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 3. Вдосконалення процесу реформування служби управління персоналом на ВКВП «Водоканал»	21
ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	27
ДОДАТКИ	28

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	абезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Старцевої О.М.
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Підкамінний І.М.

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Реформування служби управління персоналом на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 27 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 4 таблиці. Список використаних джерел містить 12 найменувань, додаток.

Метою дослідження є вдосконалення процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі завдання:

- здійснити теоретичну організацію управління персоналом підприємства.
- дослідити підходи управління персоналом на підприємстві.
- зробити оцінку існуючого процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві.
- вдосконалити процес реформування служби управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ВКВП «Водоканал», м. Ватутіне.

Предметом дослідження є теоретико - методичні та організаційні підходи та методи стратегічного розвитку служби управління персоналом підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ВКВП «Водоканал».

Рік виконання роботи 2022 - 2023 рр.

Рік захисту роботи - 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему

«Реформування служби управління персоналом на підприємстві»

(за матеріалами КП «Водоканал», м. Ватутіне)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних, практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу реформування служби управління персоналом на комунальному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності управління персоналом на підприємстві протягом 2017-2020 років з метою розробки програми реформування служби управління персоналом на підприємстві, оцінено ефективність управління персоналом на комунальному підприємстві.

Ключові слова: управління персоналом, управління персоналом на підприємстві, реформування служби управління персоналом на підприємстві.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Reforming the personnel management service in the company»

(based on materials CPC «Vodokanal», Vatutine)

Final qualifying paper deals with the reforming the personnel management service in the company. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of reforming the personnel management service at the utility company.

The dynamics of the main indicators of the company for 2017 – 2020 years to develop a program of reforming the personnel management service in the company, evaluated the effectiveness of the implementation of personnel management at the utility company.

Keywords: personnel management, personnel management in the company, reforming the personnel management service in the company.

ПЛАН

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні підходи до реформування служби управління персоналом на підприємстві	5
1.1 Сутність та підходи управління персоналом.....	5
1.2 Форми та методи управління персоналом на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2. Дослідження процесу реформування служби управління персоналом на ВКВП «Водоканал»	14
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	14
2.2 Оцінка існуючого процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 3. Вдосконалення процесу реформування служби управління персоналом на ВКВП «Водоканал»	21
ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	27
ДОДАТКИ	28

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Необхідність розробити та впровадити нову модель управління людськими ресурсами, яка б відображала реалії сучасних енергетичних компаній. Зрештою, персонал є більш цінним для успішної роботи, якщо він високо мотивований. Координація дій щодо реформування та впровадження сучасної організаційної моделі управління людськими ресурсами в компанії є необхідним завданням для керівників та працівників відділу управління персоналом компанії. Важливість цього питання полягає в тому, що підвищення ефективності управління людськими ресурсами та їх мотивації є життєво важливим у нинішніх умовах. Суть ефективного управління полягає в необхідності розглядати людей як особливий ресурс організації, який необхідно мотивувати і розвивати разом з іншими ресурсами для досягнення поставлених стратегічних цілей. Її важливість полягає в тому, що організаційне застосування мотиваційного менеджменту у вітчизняній корпоративній практиці є найменш вивченим.

Мета та завдання дослідження. Метою дипломної роботи є вдосконалення процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі завдання:

- здійснити теоретичну організацію управління персоналом підприємства.
- дослідити підходи управління персоналом на підприємстві.
- зробити оцінку існуючого процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві.
- вдосконалити процес реформування служби управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом є процес управління стратегічним розвитком служби управління персоналом на підприємстві.

Предметом є теоретико - методичні та організаційні підходи та методи стратегічного розвитку служби управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано сукупність загально-наукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Теоретичні результати базуються на положеннях сучасної економічної теорії, теорії організації й управління виробництвом, теорії стратегії та стратегічного управління і на використанні таких підходів і методів.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет. У процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані ВКВП «Водоканал».

Практичне значення проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для удосконалення ре-формування служби управління персоналом на підприємстві, зокрема ВКВП «Водоканал».

Елементи наукової новизни полягають у розробці заходів, рекомендацій щодо реформування служби управління персоналом на підприємстві, на основі запропонованих методів, заходів, цілей.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні основи за темою випускної кваліфікаційної роботи опубліковані в наукових збірках, статей студентів та в мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 30 сторінок, в тому числі 4 таблиці. Список використаних джерел містить 12 найменувань, додаток.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні підходи до реформування служби управління персоналом на підприємстві

1.1 Сутність та підходи управління персоналом.

Управління персоналом - це діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення фірмових і особистих цілей. Забезпечення продуктивності вашого бізнесу залежить від правильного використання навичок ваших співробітників. Ефективність персоналу є найбільшим прибутком підприємства [8,с.126-130]. Ефективність співробітників пов'язана із задоволеністю роботою, мотивацією співробітників, високою самооцінкою команди та залученістю співробітників компанії. Розроблена на вітчизняних підприємствах система управління персоналом має такі підсистеми:

- Особиста оцінка – це вміння, знання, особиста відповідальність, майстерність, виконання роботи на високі результати.
- Аналіз і планування персоналу: це підсистема кадрової політики, планування, аналізу потенціалу ринку праці, організації реклами та взаємодії з іншими організаціями, які забезпечують бізнес кадрами.
- Атестація та ротація працівників: у цій підсистемі здійснюються заходи впливу на відповідальність за результати діяльності, потенціал і якість особистості працівника з метою відповідності вимогам, що пред'являються до виконуваної роботи.
- Відбір персоналу: у цій підсистемі рівень інтелекту, професійні якості, комунікабельність та інші необхідні якості кандидатів виявляються за допомогою співбесід, тестів, анкет тощо.

Успіх управління людьми залежить від двох основних факторів:

По-перше, це здатність компанії чітко визначати поведінку співробітників, необхідну для реалізації її стратегії.

По-друге, вміти використовувати ефективні інструменти управління, щоб скерувати працівників до бажаної поведінки.

Ці два чинники є однаково важливими та складними, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Удосконалити процес управління персоналом з такими характеристиками:

- Всебічне усвідомлення проблем і цілісний підхід до HR по відношенню до стратегічного середовища бізнесу;
- Створення інноваційної корпоративної культури;
- Спільне прийняття рішень і створення клімату довіри в бізнесі;
- Розробити механізм планування кар'єри ключових співробітників;
- Розширення повноважень місцевих силовиків та зміна форми контролю.

Жодна організація не може створити добре функціонуючу систему маркетингу, продажів, фінансів чи бухгалтерського обліку без мотивованих і кваліфікованих працівників. Сьогодні, в умовах жорсткої глобальної конкуренції та стрімкого технологічного прогресу, продукти, технології, методи ведення бізнесу та навіть організаційні структури старіють з безпрецедентною швидкістю. Знання та навички працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку підприємств та персоналу управління є особливо важливим [4, С. 610].

Однією зі складових бізнесу є управління персоналом. У літературі можна зустріти й інші варіанти побудови системи підприємства, але завжди наголошується на кадровій частині як головній частині системи управління.

Нині широко використовуються такі поняття: управління трудовими ресурсами, управління працею, особиста політика, особистий менеджмент, управління людськими ресурсами, особиста праця, управління людським фактором тощо. Ці поняття більшою чи меншою мірою стосуються трудової діяльності людини та її поведінки щодо управління роботою.

Управління персоналом і управління кадрами - це різні поняття, і їх не можна ототожнювати. Персонал складається лише з керівників середньої та вищої ланки, високо-професійно підготовлених спеціалістів. Найважливішою функцією управління персоналом є розвиток самого таланту, а не просто на основі кількості доступних посад, яка по-різному трактується для прийняття

управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок управління. Концепції ефективного управління персоналом мають три основні напрями.

Перший напрямок: Рішення про наймання, переведення або звільнення співробітників для забезпечення повної відповідальності за компетентність спеціалістів і складність покладених на них завдань зараз і в майбутньому.

Відповідальність людей за роботу, яку вони виконують, слід розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій і змін дозволяє більш раціонально підбирати можливі варіанти кар'єри і необхідні програми перепідготовки співробітників.

Другий напрям: це вплив служб управління персоналом на кадрові завдання, функції та системи відповідальності. Для досягнення цих цілей використовуються різні форми організації праці. Водночас у деяких випадках спостерігався високий рівень мотивації та задоволеності роботою, і навпаки.

Підприємства намагаються максимально контролювати місцеві умови праці, щоб бюрократичні обмеження були зведені до мінімуму. Для динамічного розвитку внутрішнього ринку праці необхідно створити комплексну інтегровану систему стимулювання професійних ролей. Експерти з управління персоналом можуть запропонувати варіанти рішень при проектуванні типів посад і видів діяльності та при обговоренні вертикальних організаційних механізмів, і горизонтальний поділ праці. В даний час на багатьох підприємствах статус працівників служби управління персоналом через їх низьку значимість в управлінні не дозволяє їм успішно виконувати вищезазначені обов'язки, але на ефективних підприємствах такі можливості для них створені. Третій напрямок: стосується ефективності роботи служби управління персоналом, відповідальної за інформаційне забезпечення всієї системи управління персоналом. Це проявляється в організації рішень щодо переведення працівників з одного місця на інше та належного навчання. Система управління персоналом, заснована на «висхідній», занадто складна і

обмежена в можливостях. Поєднання горизонтального і вертикального забезпечує велику гнучкість, і багато компаній використовують цей метод.

Співробітники служби управління персоналом також зобов'язані продемонструвати всім лінійним керівникам політику компанії в області управління персоналом. Керівники всіх рівнів, спеціалісти та службовці мають бути поінформовані про тенденції професійно-кваліфікаційних потреб бізнесу. Отже, концепція управління персоналом – це сукупність основних принципів, правил і цілей кадрової діяльності, конкретизованих з урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу талантів і типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової стратегії, що визначає її основний напрям і підхід.

Одна з найважливіших складових управлінської діяльності - управління персоналом зазвичай базується на загальному уявленні про місце людини в організації. У теорії та практиці управління людськими аспектами організацій можна виділити чотири концепції, розроблені в рамках трьох основних управлінських підходів: економічного, органічного та людського [5, с 410]. Органічний підхід характеризується двома системами: Відкритість, де людина постійно взаємодіє з природою та суспільством. Замкнена система, внутрішня особистість (самосвідомість) людини. У рамках органічного підходу послідовно розвиваються концепції менеджменту персоналу та управління людськими ресурсами. Саме цей тип організації став сигналом про новий погляд на управління персоналом, поширюючи цю управлінську діяльність далеко за рамки традиційних функцій організації праці та заробітної плати. Функція персоналу поступово розвивається і поширюється від реєстраційного контролю до пошуку та відбору співробітників, планування кар'єри важливого персоналу в організації, оцінки управлінського персоналу та підвищення якості тощо. Акцент на людські ресурси привів до нових ідей про організації. Його стали розглядати як живу систему, що існує в навколишньому середовищі. Зрештою, органічний підхід визнає принципи обмеженої раціональності, зосереджуючись на наступних моментах: 1)

Необхідно підкреслити середовище, в якому виживає організація; 2) Організації слід розуміти як взаємозалежні внутрішньо- та міжорганізаційні підсистеми, виділяючи ключові підсистеми та аналізуючи способи управління їхнім зв'язком із середовищем. Популярним підходом до аналізу є визначення набору критичних потреб, які організація повинна задовольнити, щоб вижити;

3) Необхідно встановити баланс і усунути дисфункцію між підсистемами.

1.2 Форми та методи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. У теорії і практиці управління використовуються три групи методів: адміністративна, економічна і соціальна психологія. Адміністративний метод заснований на владі, дисципліні та покаранні і відомий в історії як «метод батога». Вони засновані на адміністративному підпорядкуванні об'єктів суб'єктам, заснованому на існуючих адміністративних ієрархіях. Адміністративні підходи зосереджені на поведінкових мотиваціях, таких як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття відповідальності, бажання індивіда працювати в організації, культура трудової діяльності. Вони дуже різноманітні і функціонують за допомогою таких механізмів: - Правові норми та акти - національні закони, укази, постанови, стандарти, директиви, затверджені державними органами та введені в дію; Інструкції, організаційні схеми, положення; - Замовлення, які використовуються в процесі управління операціями. Основною функцією адміністративних засобів є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності організації, захист конкретного середовища, гарантування прав і свобод [6, с 41-43]. Економічний підхід заснований на використанні економічних стимулів і відомий як «пряниковий підхід». З їх допомогою здійснювалося матеріальне заохочення як колективу, так і окремих працівників. У випадку підприємництва – це економічні критерії діяльності, система матеріального стимулювання, прибуток і участь у капіталі, преміювання тощо. Соціально-психологічний підхід ґрунтується на використанні моральних стимулів до

праці та впливі на працівників за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти:

- Формування колективу, створення нормальної психологічної та творчої атмосфери
- Особисті зразки для наслідування, що відповідають культурним і духовним потребам співробітників;
- Встановлювати соціальні норми поведінки та соціальні стимули розвитку колективу;
- Встановлювати моральні санкції та стимули, соціальний захист [5, с.410].

У концепції сучасного управління персоналом починає зароджуватися метод соціальної психології. Застосування цих методів управління передбачає перегляд ролі людини на сучасному етапі науково-технічного розвитку, створення сприятливих умов функціонування, навчання, реорганізацію, підвищення кваліфікації персоналу - як особливий вид інвестицій. Керівник повинен вміти мотивувати своїх співробітників, тому що для ефективної роботи співробітників в колективі він повинен бути в цьому морально і матеріально зацікавлений. До матеріального заохочення належать: - стимулюючі надбавки та доплати, компенсаційні доплати (з урахуванням інфляції та підвищення якості життя), доплати за умовами праці (доплати за роботу в нічний час, роботу у вихідні та святкові дні, надурочну роботу). Моральні мотиви включають: - Розробка системи заходів щодо участі співробітників у процесі планування діяльності підприємства, постановки цілей і завдань, прийняття рішень; - доповнення системи грошової винагороди непрямим заохоченням працівників, тобто наданням більшої самостійності, приділенням уваги керівництва працівникам у вигляді персональних подяк, видання наказів про заохочення тощо; Цього можна досягти: - Формування колективу, створення нормальної психологічної та творчої атмосфери - Особисті зразки для наслідування, що відповідають культурним і духовним потребам співробітників; - Встановлювати соціальні

норми поведінки та соціальні стимули розвитку колективу; - Встановлення моральних санкцій і заохочень, соціального захисту [5, с.410]. У концепції сучасного управління персоналом починає зароджуватися метод соціальної психології. Застосування цих методів управління передбачає перегляд ролі людини на сучасному етапі науково-технічного розвитку, створення сприятливих умов функціонування, навчання, реорганізацію, підвищення кваліфікації персоналу - як особливий вид інвестицій. Керівник повинен вміти мотивувати своїх співробітників, тому що для ефективної роботи співробітників в колективі він повинен бути в цьому морально і матеріально зацікавлений. До матеріального заохочення належать: - стимулюючі надбавки та доплати, компенсаційні доплати (з урахуванням інфляції та підвищення якості життя), доплати за умовами праці (доплати за роботу в нічний час, роботу у вихідні та святкові дні, надурочну роботу). Моральні мотиви включають: - Розробка системи заходів щодо участі співробітників у процесі планування діяльності компанії, постановки цілей і завдань, прийняття рішень; - доповнення системи грошової винагороди непрямим заохоченням працівників, тобто наданням більшої самостійності, приділенням уваги керівництва працівникам у вигляді персональних подяк, видання наказів про заохочення тощо; Коли на підприємстві виникають конфлікти, з'ясовуйте причини та вирішуйте їх, при цьому звертайте увагу на думку обох сторін. У процесі нормування трудової діяльності персоналу на основі системного аналізу стану об'єктів управління можуть бути прийняті різні підходи, способи і методи, тобто різноманітні способи управління людьми. [7, с 176]

Вплив керівників на трудову поведінку підлеглих найчастіше використовує такі методи: адміністративні, економічні, правові, психосоціальні. Адміністративний (організаційно-управлінський) підхід до управління базується на владних, розпорядчих, наказових методах впливу на людей. Основними засобами цього управління є організаційно-управлінські документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила. - Адміністративний підхід базується на законодавстві та етиці

спілкування. Крім застосування організаційно-розпорядчих документів, в них прописуються спеціальні процедури та заходи: виробничі наради, інструктажі, співбесіди, атестації, контрольні перевірки, звіти. - Економічний підхід до управління персоналом працює на основі економічних законів і категорій. Економічний метод є досить ефективним інструментом, залежно від виду економічної діяльності підприємства, системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників, наявності працівників відповідної якості та необхідної кількості працівників на ринку праці. На практиці працівники беруть участь у прибутках підприємства (шляхом купівлі його акцій або інших цінних паперів), матеріальному стимулюванню у вигляді заробітної плати, а при високій продуктивності праці — постійно зростаючої заробітної плати, премій, додаткової винагороди за інтенсивність праці та ін. форми додаткових виплат, А також впровадження соціальних пакетів у вигляді оплати проїзду, навчання, лікування, матеріальної допомоги, різноманітних страхових послуг, безвідсоткових кредитів, фірмового та спеціального одягу. - Економічний підхід до управління, заснований на врахуванні та використанні індивідуальних, групових і колективних економічних інтересів. Основними засобами управління економікою є: інженерні плани та графіки, нормативи, норми та ліміти витрат ресурсів, калькуляції та ціни, кошторис, економічні стимули та санкції [9, с. 215]. - Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони поєднуються з економічними та адміністративними методами. Соціально-психологічний підхід до управління персоналом базується на використанні впливу в соціологічному та психологічному арсеналі. Якщо соціологічний підхід має справу з групами людей та їхньою взаємодією у процесі виробництва, то психологічний — з особистістю конкретних працівників. Соціально-психологічний підхід базується на формуванні та використанні неформальних стосунків у колективах для виявлення та задоволення індивідуальних і групових потреб працівників. До соціалізованих методів управління персоналом відносяться: соціалізоване планування (цілі,

стандарти, методи, нормативи, результати); методи соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ювання, соціометрія, спостереження, інтерв'ю); врахування особистих якостей працівників (ділових і етичних якостей), сильні та слабкі сторони); забезпечують різноманітні форми спілкування, попереджають, запобігають та вирішують конфлікти всіх типів. Психологічний підхід до управління персоналом використовує весь арсенал психології, включаючи такі елементи: Розумове планування (цілі, стандарти, методи, нормативи, результати); Визначення: типи особистості (організаторська, аналітична, інженерна, творча, інтуїтивна); типи темпераменту, особистості, орієнтації, інтелектуальні та когнітивні здібності, методи впливу, моделі поведінки, рівень стресу та конфліктів. Правильний вибір психосоціальних методів впливу може розвивати корпоративну філософію та механізми її реалізації у виробничій діяльності, корпоративну культуру, сприяти формуванню партнерських відносин між співробітниками, підтримувати ініціативу та відповідальність, забезпечувати здорову психологічну атмосферу колективу. Методи психосоціального менеджменту – це тонкі засоби впливу на людину, тому необхідно збалансувати дозування та диференційовано використовувати різні методи. У сучасних умовах в адміністративних методах управління персоналом мають домінувати принципи лідерства та дотримання прав людини, створення комфортного психологічного середовища, координації різноманітних стосунків у колективі. Бібліотека методів психосоціального менеджменту включає такі ефективні засоби, як навчання та виховання, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу [10, с.252]. Мистецтво управління персоналом полягає в тому, як керівники можуть гнучко, зручно і ефективно використовувати різні методи та їх поєднання з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

Розділ 2. Дослідження процесу реформування служби управління персоналом на КВП «Водоканал»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Ватутінське Комунальне Виробниче Підприємство Водоканал було вперше зареєстроване 1 вересня 1996 року на вул. Європейській. Водоканал проводить забір, підйом води з поверхневих та підземних джерел водопостачання, очищення відповідно до вимог Технологічних регламентів, транспортування, подачу питної води споживачам згідно з вимогами Державних санітарних правил і норм «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» з подальшим відведенням стоків.

На підприємстві наразі працює 127 працівників за 18 професіями (посадами), основними з яких є слюсар-ремонтник, слюсар аварійно-відбудовних робіт, машиніст насосних установок, електрик з ремонту та обслуговування електроустаткування, оператор полів зрошення та фільтрації, інші.

Ватутінське КВП «Водоканал» мало в своєму арсеналі три окремі водозабори: Стебнівський – введений в експлуатацію в 1966 році; Північний – введений в експлуатацію в 1974 році з 18 артезіанськими свердловинами [1]. Ватутінський - вступив на службу в 1954 році. Каналізація має 10 каналізаційних насосних станцій з повними очисними спорудами та каналізаційну мережу протяжністю 79,4 км. Підприємство має сертифіковану лабораторію хімічного аналізу стічних вод. При відборі проб води пробовідбірник спочатку зливав воду протягом 15 хвилин, а потім проводив додаткову дезінфекцію на крані відбору проб (припікання ватним тампоном, змоченим у спирті).

У Головній лабораторії Товариства відібрані проби води аналізуються:

За показниками епідемічної безпеки	За санітарно-хімічними показниками
Мікробіологічні	Органолептичні
	Фізико-хімічні
	Санітарно-токсикологічні

Таблиця А. 1

Середня кількість проб питної води за рік не відповідає вимогам національних гігієнічних стандартів: -0,12% за сенсорними та фізико-хімічними показниками та -0,05% за мікробними показниками. У разі виявлення відхилення від нормативних вимог служба «Водоканалу» негайно відключає ділянку мережі або елемент технічного ланцюга, який відібрав цю пробу, ремонтує, дезінфікує та очищає мережу. Лише тоді, коли результати проб водопровідної води будуть повністю відповідати всім показникам, передбаченим чинними державними санітарно-гігієнічними нормами та нормами, вона буде включена в подальшу роботу. Також у разі незадовільних скарг від споживачів «Водоканал» безпосередньо проводить відбір проб на якість води. Якщо люди вважають, що в їхній квартирі зіпсувалася холодна вода (вода змінює колір або неприємно пахне) і вони впевнені, що це не пов'язано з ремонтом мережі в їхньому домі – вони можуть звернутися у Водоканал і вони все перевірять. Для цього потрібно зателефонувати у «Водоканал» і зробити заявку. Пробовідбірники будуть надіслані мешканцям цих будинків, які візьмуть зразки холодної води з їхніх квартир для подальшого дослідження в лабораторії, щоб визначити, чи були відхилення. На підставі скарги буде вирішено, який саме аналіз слід провести - органофізіологічний чи фізико-хімічний.

Щоб визначити точну причину погіршення якості води з крану, проби слід брати не тільки в одній квартирі, а й у під'їзді будинку, в сусідніх будинках по сходах і в сусідньому під'їзді. Це єдиний спосіб точно визначити, де саме є проблема і в якій мережі відбувається вторинне забруднення води.

Пробовідбірники відбирають зразки за спеціальними правилами, тому мешканцям не дозволяється забирати зібрану ними воду на аналіз. Це пов'язано з тим, що в зразку можуть бути змішані домішки, і стерильність контейнера може бути порушена [2]. Якщо буде виявлено, що якість води погіршується в муніципальній системі, Водоканал виправить це шляхом проведення аварійних ремонтних робіт або промивання. Однак, якщо в мережі є проблема, яку має вирішувати керуюча компанія або ОСББ, Водоканал не має іншого вибору, окрім як видати припис відповідним органам, якщо якість води в будинку виявиться ненормальною. Виробниче підприємство Ватутіного "Водоканал" може надати інформацію про те, як розраховується коригування тарифів на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення.

Відповідно до Закону України "Про Державний бюджет України на 2017 рік" та відповідних змін до Кодексу законів про працю України, Водоканал переглянув тарифи на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення.

Метою формування та впровадження підвищення тарифів є забезпечення збалансованої роботи Водоканалу та 100% відшкодування витрат на надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення.

Раніше тариф був затверджений рішенням № 66 Виконавчого комітету міської ради міста Ватутіного від 29 грудня 2022 року з датою введення в дію з 1 січня 2023 року.

Категорія споживачів	Водопостачання	Водовідведення
	Діючий тариф за 1м ³	Діючий тариф за 1м ³
Населення	27,623 грн	52,974 грн
Бюджетні організації	63,499 грн	52,974 грн
Інші споживачі	35,876 грн	52,974 грн

Таблиця А.2

Підвищення тарифів було спричинене, серед іншого, зростанням вартості електроенергії (з 1,44 грн за кВт (поточний тариф) до 1,68 грн за кВт (прогнозований тариф)).

підвищення мінімальної заробітної плати до 6 500 грн та необхідність дотримання чинного законодавства про оплату праці.

Вище зазначені фактори вимагають від Водоканалу об'єктивного коригування тарифів відповідно до послуг. Визначення тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення здійснюється відповідно до Порядку визначення тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення, затвердженого Постановою КМУ № 869 від 01.06.2019 "Про забезпечення комплексного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги".

Структура планових витрат :

№ п/п Статті витрат	Водопостачання	Водовідведення
	Грн./м ³	Грн./м ³
Прямі матеріальні витрати	4515537,312	10052077,649
Прямі витрати на оплату праці	1999401,169	963427,900
Інші прямі витрати	459628,510	224958,043
Загальновиробничі витрати	1149158,716	1658148,177
Адміністративні витрати	512443,676	775989,124
Витрати із збуту послуг	366797,489	557613,236

Разом: планові витрати на 1м ³ послуг	1701100	322400
ПДВ 20%	10,583	8,829
Повний прогнозований тариф для населення, бюджетних установ, інших споживачів за 1м ³ послуг	63,499	52,974

Таблиця А.3

Розрахунок тарифу був представлений виконавчому комітету Ватутінської міської ради та затверджений на його засіданні 29 січня 2022 року.

Постанова набирає чинності з 1 січня 2023 року і для всіх категорій споживачів тариф становитиме 63,499 грн за м³ з ПДВ для централізованого водопостачання та 52,974 грн за м³ з ПДВ для централізованого водовідведення.

2.2 Оцінка існуючого процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві

У сучасному бізнес-середовищі оцінка роботи систем управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і переваг програми управління персоналом в цілому та порівняння її ефективності з ефективністю бізнесу за той самий період. У зв'язку з цим виникають питання про те, як організувати роботу з аналізу, коли і як часто слід проводити оцінювання, і хто повинен виконувати цю роботу. По-перше, ефективність системи управління людськими ресурсами слід оцінювати за тим, чи сприяє вона досягненню цілей організації. Управління людськими

ресурсами буде ефективним, якщо людські ресурси успішно використовують свій потенціал для досягнення цілей організації. Тому правильним критерієм її оцінки є кінцевий результат роботи всієї команди, який органічно поєднує роботу керівництва і співробітників. Сьогодні, на жаль, багато вітчизняних компаній шукають інший напрямок. Вони або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або, в кращому випадку, використовують показники, спеціально розроблені для управління персоналом, для оцінки ефективності управління персоналом. Плинність кадрів, витрати на навчання тощо. Поширена думка про те, що HR-фахівці далекі від основного бізнесу і мають мало впливу, також сприяла розвитку цієї тенденції. Однак, якщо розглядати ці потенційно важливі показники у відриві від загальних цілей розвитку, вони сприяють ізоляції служб управління персоналом [11, с. 179-180].

Цікаво подивитися на психологічні аспекти виконання адміністративної діяльності. Прибуток є ще одним критерієм ефективності, але він не замінює всі інші, як зазначає Д.С. Сінк: "Незалежно від розміру, типу або виду системи конкретної організації, критерії ефективності знаходяться в центрі уваги керівництва та ради директорів..." Він так думає. Методи оцінки ефективності управління, що застосовуються на практиці, можна поділити на кількісні, якісні (або описові) та комбіновані (або проміжні), при цьому запропоновані кількісні методи оцінки включають оцінки, коефіцієнти, методи ранжування, методи попарного порівняння, методи графічного опису та "експериментальні" методи. Якісні (описові) методи включають системи характеристики усної та письмової мови, методи порівняльного аналізу, методи табулювання, біографічні методи та методи групових дискусій. Прикладами комплексних методів є мотиваційна оцінка, групування та тестування працівників. Найбільш поширеними кількісними методами оцінки роботи менеджерів є, зокрема, бали, коефіцієнти та бальні коефіцієнти. Серед їхніх переваг - об'єктивність, незалежність від професійних установок, можливість

стандартизації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Методологічно доцільно оцінювати ефективність на трьох рівнях

- на рівні окремих працівників
- на рівні органу управління.
- на рівні системи управління.

Крім того, у багатьох європейських країнах існують так звані центри оцінки управління. Ці центри мають на меті виявити потенціал менеджерів за допомогою експертів та на основі спеціальних тестів і вправ. Центри оцінювання допомагають просувати та вдосконалювати навички менеджерів [12, с. 68-73].

Центри оцінювання не позбавлені недоліків, головним з яких є висока вартість проведення програми. Крім того, використані оцінки не гарантують, що вони не містять помилок. З цієї причини деякі американські компанії використовують додаткові методи, такі як залучення "мовних консультантів" для виявлення недоліків у підготовці кандидатів.

Основними принципами ефективного оцінювання персоналу є: орієнтація на підвищення ефективності роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; всебічне і справедливе обговорення результатів роботи (або іспиту), робочих і особистих якостей, відповідності займаній посаді і майбутніх перспектив; розумне поєднання похвали і критики; надійність і єдність стандартів; надійність методів, які повинні бути надійними і єдиними в стандартах і надійними в методах.

Аналізуючи оцінку ефективності управління людськими ресурсами, неможливо не згадати про оцінку роботи самого відділу кадрів. Іншими словами, вона значною мірою залежить від персоналу, який має відповідну освіту та добрі знання, гнучке мислення та практичне розуміння, достатній практичний досвід роботи на керівних посадах, передовий національний та міжнародний досвід ведення бізнесу та комерційної діяльності, знання виробничих форм та технологій тощо.

Ефективне управління та розвиток бізнесу значною мірою залежить від особистих і професійних якостей його керівників, від того, наскільки вони усвідомлюють необхідність вчитися і сприяти навчанню інших, щоб реагувати на мінливі соціально-економічні умови.

РОЗДІЛ 3. Вдосконалення процесу реформування служби управління персоналом на ВКВП «Водоканал»

Якість виконання водоканалом функції надання комунальних послуг, яка є найважливішим аспектом соціальної структури, може створити сприятливе середовище для реалізації принципів соціально орієнтованої ринкової економіки. Сучасні практики управління людськими ресурсами, які можуть підвищити соціальну та економічну ефективність, є особливо важливими для водоканалу, який є одним з найменш реформованих секторів національної економіки; недостатнє фінансування діяльності водоканалу та відсутність ефективних процедур встановлення та зміни тарифів є державними послугами [13, с. 452-456].

Проблеми, що існують в системі управління людськими ресурсами підприємств водоканалів, такі як незавершеність організаційної структури, відсутність розподілу обов'язків, системи планування потреб у людських ресурсах, незавершеність процедур відбору та звільнення персоналу, нестача кваліфікованих кадрів, висока плинність кадрів, відсутність системи мотивації, незавершеність системи оплати праці та невідповідність між обсягом роботи та заробітною платою.

Відсутність роботи та виплати заробітної плати, відсутність безперервності при звільненні, відсутність морального духу, безініціативність та негативні психологічні умови, відсутність бажання співпрацювати, відсутність корпоративної культури тощо. Ці проблеми можна вирішити шляхом вдосконалення планування людських ресурсів, механізмів підбору персоналу та навчання.

З іншого боку, існують певні обмеження для реформування кадрової системи в "Водоканалі":

Обмеження		
Матеріальні обмеження (відсутність необхідної інфраструктури)	Соціальні обмеження (особливості розвитку ринку праці України)	Фінансові обмеження (ліміт грошей на утримання персоналу)

Таблиця А.4

Тому серед основних реформ системи управління людськими ресурсами на українському підприємстві "Водоканал" варто відзначити наступні покращення

- Покращення мотивації робочої сили.
- Правильна організація підбору персоналу.
- Розробка системи мотивації персоналу.
- Контроль ефективності зарплат, премій, заохочень, фінансової допомоги, кредитів та розподілу прибутку.

Однак вирішальним фактором для ефективного впровадження інновацій є персонал організації та його ставлення до них. Це проявляється у ставленні до виробничої та економічної необхідності інновацій, індивідуальної та колективної важливості інновацій, а також у тому, як люди беруть участь у впровадженні інновацій.

Поінформованість працівників про інновації може приймати шість форм.

- 1) Сприйняття інновацій та активна участь у їх впровадженні.
- 2) Пасивне прийняття інновацій.
- 3) Пасивне неприйняття інновацій.
- 4) Активне неприйняття та протидія інноваціям.

5) Активне несприйняття, протидія інноваціям.

6) Крайні форми неприйняття інновацій (ігнорування та перешкоджання впровадженню інновацій).

Ці позиції сформульовані на основі психологічних бар'єрів, які необхідно враховувати при впровадженні інновацій. Майте на увазі, що опір персоналу інноваціям в основному зумовлений трьома причинами: невпевненістю, відчуттям втрати та вірою в те, що зміни не принесуть користі.

Тому інноваційний процес повинен забезпечувати максимальну підтримку персоналу з боку керівництва та надавати якомога більше інформації про майбутні зміни, втрати та здобутки.

Тому інновації слід впроваджувати поступово. Це пов'язано з тим, що організації та їхні працівники можуть витримати лише певну кількість змін за одиницю часу. Загалом, управління роботою з розвитку є серйозним викликом, який вимагає балансу між змінами та стабільністю. Важливим аспектом управління зростанням є здатність бачити динаміку організаційних цілей. Оскільки мета - це напрямок, а не пункт призначення, необхідно бути готовим до постійних змін і реагувати на необхідність внутрішніх і зовнішніх змін для досягнення мети.

Таким чином, розглядаючи систему управління людськими ресурсами як інновацію, можна сказати, що ця система має ознаки, які характеризують інновацію в цілому

1. зміни в системі оцінки персоналу спрямовані на вирішення конкретних завдань відповідно до стратегії розвитку організації
2. неможливо визначити наслідки заздалегідь
3. Зміни в системі управління персоналом можуть призвести до конфліктних ситуацій, пов'язаних з опором або відмовою співробітників від інновацій
4. Зміни в системі управління людськими ресурсами спричиняють відповідні зміни в інших підсистемах організації, зокрема в тих, що пов'язані з працівниками, які є основними складовими організації.

З вищевикладеного матеріалу слід зазначити, що розвиток систем управління персоналом повинен пройти всі етапи, з яких складається інноваційний процес. Більше того, хоча кожна система управління персоналом у конкретній організації є унікальною, спільні етапи та характеристики системи управління персоналом можна визначити як інновації.

Це пов'язано з тим, що організації та їхні працівники можуть витримати лише обмежену кількість змін за одиницю часу. Система управління персоналом як інновація має характеристики та риси, притаманні інноваціям загалом. А тому, розробляючи та впроваджуючи зміни в системах управління персоналом, необхідно оцінити їхню своєчасність, доцільність та ефективність і зробити все необхідне для того, щоб опір персоналу був якомога меншим, а нововведення - максимально ефективним.



ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі були поставлені такі завдання:

- здійснити теоретичну організацію управління персоналом підприємства.
- дослідити підходи управління персоналом на підприємстві.
- зробити оцінку існуючого процесу реформування служби управління персоналом на підприємстві.
- вдосконалити процес реформування служби управління персоналом на підприємстві.

У теоретичній частині було розкрито поняття управління персоналом, ефективність та підходи.

Вітчизняні компанії створили систему управління людськими ресурсами, що складається з п'яти підсистем (персональна оцінка, аналіз, відбір, атестація та ротация, навчання).

Найважливішою функцією управління персоналом є власне розвиток персоналу.

Без мотивованих і кваліфікованих працівників системи маркетингу, продажів, фінансів та бухгалтерського обліку не можуть функціонувати належним чином.

Практику управління людськими ресурсами в компаніях можна розділити на три великі категорії: економічні, юридичні та психологічні підходи.

Економічний підхід породив концепцію використання трудових ресурсів.

Правовий підхід ґрунтується на використанні прав, обов'язків і відповідальності компанії та її стейкхолдерів.

Психологічний підхід є делікатним інструментом впливу на персонал, а тому вимагає виваженого адміністрування та диференційованого застосування різних технік.

У другій частині дослідження було проведено оцінку діяльності Водоканалу.

Оцінка ефективності управління людськими ресурсами залежить від того, як працюють служби управління персоналом в компанії. Ефективне управління

та розвиток підприємства значною мірою залежить від особистих та професійних якостей його топ-менеджменту.

Насамкінець, було обговорено вдосконалення процесу реформування служб управління персоналом на підприємствах. У Водоканалі були здійснені наступні покращення: підвищення мотивації праці, організація відповідної діяльності з підбору персоналу, створення системи мотивації персоналу, перегляд ефективності виплат заробітної плати, премій, грошових винагород, фінансової допомоги, кредитів та участі у прибутках.

Таким чином, можна зробити висновок, що всі поставлені завдання були виконані та успішно реалізовані у відділі кадрів компанії.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ватутінська Міська Рада, URL: <http://vatytino-rada.gov.ua/index.php/80-golovne-menu/1408-komunalne-virobniche-pidpriemstvo-vodokanal>
2. Водоканал Київ, URL: <https://vodokanal.kiev.ua/news/kontrol-yakosti-pitnoi-vodi-v-vodoprovodnix-merezhax-kyiva>
3. Галина Захарчин, Роксолана Винничук, Управління конфліктами. 2019. – 68-73 с.
4. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 "Облік і аудит" / За ред. Ф.Ф. Бутинця. - Жито-мир: ПП "Рута", 2012. - 650 с.
5. Євген Ходаківський, Юлія Богоявленська, Тетяна Грабар, Психологія управління. 2020. - 452-456 с.
6. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми. К.: ЦУЛ, 2017. 176 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ Видав-ництво: Кондор, 2016. – 215 с.
8. Людмила Балабанова, Стратегічне управління персоналом підприємством. 2011. – 126-130 с.
9. Мак О.Р. Кадровий потенціал як основний елемент механізму управління сучасним підприємством // Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «економіка підприємства: проблеми теорії та практики». Том ІІ. – Дніпро-петровськ: Наука і освіта, 2019. – С. 41 – 43
10. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу . Ірпінь: ДПА України, Академія ДПС України, 2020. 252 с.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом : [підручник для студ. навч. закладів] / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав, 2015. – 410 с.
12. Юрій Палеха, Менеджмент персоналу. 2010. – 179-180 с.

Додаток А

За показниками епідемічної безпеки	За санітарно-хімічними показниками
Мікробіологічні	Органолептичні
	Фізико-хімічні
	Санітарно-токсикологічні

Види аналізу проби води. Розділ 2, таблиця 1, знаходиться на сторінці 15.

Категорія споживачів	Водопостачання	Водовідведення
	Діючий тариф за 1м ³	Діючий тариф за 1м ³
Населення	27,623 грн	52,974 грн
Бюджетні організації	63,499 грн	52,974 грн
Інші споживачі	35,876 грн	52,974 грн

Тарифи на воду з ПДВ. Розділ 2, таблиця 2, знаходиться на сторінці 17.

Структура планових витрат. Розділ 1, таблиця 3, знаходиться на сторінці 17-18.

№ п/п Статті витрат	Водопостачання	Водовідведення
	Грн./м ³	Грн./м ³
Прямі матеріальні		

витрати	4515537,312	10052077,649
Прямі витрати на оплату праці	1999401,169	963427,900
Інші прямі витрати	459628,510	224958,043
Загальновиробничі витрати	1149158,716	1658148,177
Адміністративні витрати	512443,676	775989,124
Витрати із збуту послуг	366797,489	557613,236
Разом: планові витрати на 1м ³ послуг	1701100	322400
ПДВ 20%	10,583	8,829
Повний прогнозований тариф для населення, бюджетних установ, інших споживачів за 1м ³ послуг	63,499	52,974

Обмеження реформування системи управління персоналом. Розділ 3, таблиця 4, знаходиться на сторінці 22.

Обмеження		
Матеріальні обмеження (відсутність необхідної інфраструктури)	Соціальні обмеження (особливості розвитку ринку праці України)	Фінансові обмеження (ліміт грошей на утримання персоналу)