

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БАЗАР Маріанна Володимирівна

Розвиток персоналу організації в умовах сучасних викликів /
Personnel development of the organization's in the conditions of modern challenges

Спеціальність 073 - Менеджмент
Освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка
групи МЕНУПм -21_____

Базар М.В. _____
підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Прохоровська С.А.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__р.
Завідувач кафедри

Підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1. Сутність розвитку персоналу організації: соціальний, економічний та психологічний аспект.....	13
1.2. Методичні підходи до розвитку персоналу підприємств.	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП «ТЕРНОПІЛЬМІСЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності КП «Тернопільмиськтеплокомуненерго» та оцінка структури кадрового потенціалу.....	22
2.3. Дослідження стану розвитку персоналу підприємства в умовах цифровізації.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП «ТЕРНОПІЛЬМІСЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	41
3.1. Напрямки мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу.....	41
3.2. Стратегічні пріоритети розвитку персоналу підприємства.....	46
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження набуває особливого значення в сучасних реаліях, коли українські підприємства змушені функціонувати в безпрецедентних умовах воєнного стану, постійних викликів та загроз. Нестабільність зовнішнього середовища, прискорена цифрова трансформація бізнес-процесів та глобальні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та військовою агресією, кардинально змінили підходи до управління персоналом. У цих умовах ефективний розвиток персоналу перетворюється не просто в конкурентну перевагу, а в питання виживання організацій.

Особливої гостроти набуває потреба у формуванні дієвої системи розвитку персоналу комунальних підприємств, які забезпечують життєво важливі потреби населення. В умовах регулярних ракетних обстрілів критичної інфраструктури, енергетичні та комунальні підприємства змушені працювати в режимі підвищеної готовності, що вимагає від персоналу особливих компетенцій, стресостійкості та здатності швидко адаптуватися до змін.

Для комунальних підприємств, зокрема підприємств теплопостачання, розвиток персоналу набуває стратегічного значення з огляду на необхідність забезпечення енергетичної безпеки міст в умовах можливих пошкоджень інфраструктури. Працівники мають не лише володіти професійними навичками, але й бути готовими до оперативного реагування на надзвичайні ситуації, вміти працювати з сучасними цифровими системами управління та моніторингу.

В умовах обмеженого фінансування та необхідності оптимізації витрат особливої актуальності набуває пошук інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу, впровадження змішаних форматів навчання, використання цифрових платформ для підвищення кваліфікації. При цьому важливо забезпечити не лише технічні компетенції працівників, але й розвивати їх гнучкі навички, здатність працювати в команді та приймати рішення в умовах невизначеності.

Розвиток персоналу є комплексним і багатограним поняттям, яке привертає значну увагу дослідників у галузі управління людськими ресурсами. Незважаючи на численні наукові дослідження у сучасній науковій літературі досі не сформовано єдиного консенсусу щодо точного визначення та сутності даного поняття. Різноманітність підходів до трактування поняття «розвиток персоналу» зумовлена його міждисциплінарним характером та складністю процесів, які воно охоплює.

Теоретико-методологічні засади розвитку персоналу досліджували такі вітчизняні науковці як Базалійська Н.П., У.О. Пилипчук, Брич В. Я., Гугул О. Я., Волянська-Савчук Л.В., Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Дяків О.П., Захарчин Г.М., Склярчук Т.В., Ковальчук В.І., Конопко А.Ю., Прохоровська С.А, Савченко В. А., Федоришина Л. М., Гарват О. А., Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок зробили М. Армстронг, П. Друкер, Г. Десслер, М. Чен, К. Лі, Д. Колман та Е. Фрост.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність розвитку персоналу організації через соціальний, економічний та психологічний аспекти;
- узагальнити методичні підходи до розвитку персоналу підприємств;
- проаналізувати стан розвитку персоналу досліджуваного підприємства;
- дослідити напрямки мотивації персоналу до підвищення кваліфікації;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку персоналу КП «Тернопільміськтеплокомуненерго».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку персоналу підприємства в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний аналіз застосовано для комплексного дослідження системи розвитку персоналу як цілісної структури; статистичний аналіз використано при дослідженні динаміки показників кадрового потенціалу підприємства та рівня кваліфікації працівників; порівняльний метод дозволив зіставити теоретичні підходи до розвитку персоналу та вивчити вітчизняний і зарубіжний досвід; метод експертних оцінок застосовано при визначенні пріоритетних напрямків розвитку персоналу; економіко-математичні методи використано для розрахунку показників ефективності інвестицій у розвиток персоналу; графічний метод дав змогу наочно представити результати дослідження у вигляді діаграм та схем. Використання зазначених методів забезпечило достовірність отриманих результатів та обґрунтованість запропонованих рекомендацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до розвитку персоналу комунального підприємства з урахуванням викликів цифровізації.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи розвитку персоналу КП «Тернопільміськтеплокомуненерго».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність розвитку персоналу організації: соціальний, економічний та психологічний аспект

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ключовим фактором успіху організації стає рівень розвитку її кадрового потенціалу. В умовах стрімких технологічних змін та глобалізації ринків, підприємства змушені інвестувати значні ресурси у підвищення компетентності та професійної майстерності своїх співробітників.

Ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від професійного рівня її працівників. В епоху інформаційного суспільства, коли знання та навички швидко застарівають, здатність підприємства забезпечувати безперервне навчання та вдосконалення компетенцій персоналу стає визначальним фактором конкурентоспроможності. Тому це вимагає від керівництва розробки комплексних стратегій розвитку кадрів, що враховують як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі організації.

Розвиток персоналу постає не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, але й як засіб формування корпоративної культури, підвищення лояльності співробітників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

З метою ґрунтовного аналізу та систематизації наявних концепцій, доцільно застосувати дедуктивний метод дослідження. Такий підхід передбачає послідовний розгляд складових елементів досліджуваного поняття, а саме: «розвиток» та «персонал». Детальний аналіз цих компонентів, на нашу думку, дозволить

сформувані цілісне уявлення про їх взаємозв'язок та синергетичний ефект у контексті організаційного середовища.

Продовжуючи думку про важливість розвитку персоналу для організації, варто розглянути це поняття в контексті загального розвитку підприємства. У цьому аспекті заслуговує на увагу багаторівневий підхід, запропонований В. Занорою [8], який розглядає розвиток підприємства на чотирьох рівнях:

1. На науково-теоретичному рівні розвиток постає як послідовність переходів підприємства або його підсистем між різними станами відносної стійкості, охоплюючи весь життєвий цикл організації.

2. Методологічний рівень визначає розвиток підприємства як постійні структурні та функціональні зміни, що забезпечують адаптацію соціально-економічної системи до динамічного середовища.

3. На методичному рівні розвиток розглядається як процес поступової трансформації кількісних і якісних характеристик бізнес-процесів та загальної ефективності підприємницької діяльності.

4. Прикладний рівень фокусується на конкретних змінах у ефективності використання ресурсів підприємства, включаючи персонал, у різних часових перспективах.

Даний підхід, на нашу думку, підкреслює багатогранність процесу розвитку підприємства, де розвиток персоналу відіграє ключову роль.

Говорячи безпосередньо про персонал, варто зазначити, що це поняття також має багатоаспектний характер і розглядається науковцями з різних точок зору. Для більш структурованого розуміння даного поняття доцільно представити різні підходи у таблиці 1.1.

Аналізуючи табл. 1.1., можна констатувати, що персонал являє собою не лише кількісну сукупність працівників, а складну, динамічну систему, що є фундаментальною основою операційної діяльності організації. Дане поняття інтегрує як квантитативні (чисельність, структура), так і квалітативні (кваліфікація,

компетенції, функціональні обов'язки) характеристики людських ресурсів підприємства.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «персонал»

№	Науковець	Поняття «персонал»
	О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та ін. [15, с. 22]	«особовий склад організацій, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і спів- власників».
1.	Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [2, с. 78]	«сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем».
2.	О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [13, с. 54]	«основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».
3.	Н.М. Бондар, С.Ф. Покропивний, Е.І. Полякова, Ф.І. Хміль [7, с. 57]	«основний штатний склад працівників організації, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності і виконують виробничо-господарські й управлінські функції».

Примітка. Складено автором на основі [2, с. 78; 7, с. 57; 13, с. 54; 15, с. 22]

Тим не менше, з огляду на вже проаналізовані підходи, вважаємо розглянути соціальні, економічні та психологічні аспекти розвитку персоналу.

Аналіз наукової літератури свідчить про складність та багатогранність поняття «розвиток персоналу». Незважаючи на значну увагу науковців та фахівців у галузі управління людськими ресурсами до цієї проблематики, досі не існує єдиного підходу щодо визначення сутності даного поняття, що призводить до різноманітних інтерпретацій поняття «розвиток персоналу», які охоплюють економічні, психологічні та соціальні аспекти.

З метою комплексного розуміння, доцільно розглянути наукові підходи до визначення поняття «розвиток персоналу організації» крізь призму трьох ключових аспектів: соціального, економічного та психологічного.

Розглядаючи розвиток персоналу з соціальної точки зору, важливо відзначити, що науковці акцентують увагу на його ролі у формуванні соціального капіталу організації та суспільства в цілому. Наприклад, дослідження Л. Квілінан підкреслює важливість розвитку персоналу як інструменту створення інклюзивного робочого середовища та посилення соціальної згуртованості в організації [39, с. 318].

Варто зазначити також, що сучасні дослідження все частіше звертають увагу на взаємозв'язок між розвитком персоналу та корпоративною соціальною відповідальністю. Наприклад, М. Чен досліджує, як програми розвитку персоналу можуть сприяти реалізації цілей сталого розвитку та підвищенню соціальної відповідальності організацій [36, с. 160].

Отже, аналіз розвитку персоналу з соціальної точки зору дозволяє зрозуміти його важливість не лише для підвищення продуктивності праці, але й для формування сприятливого соціального середовища в організації та суспільстві в цілому, особливо в контексті сучасних викликів та трансформацій.

В свою чергу, аналізуючи економічну літературу можемо побачити в ній різноманітність підходів до визначення поняття «розвиток персоналу» (табл. 1.2).

Аналіз представлених у таблиці 1.2. підходів дозволяє виокремити ключові аспекти у розумінні розвитку персоналу з економічної точки зору. Насамперед, варто відзначити, що більшість науковців розглядають розвиток персоналу як систематичний та безперервний процес, а не як одноразовий, що підкреслює важливість постійного та планомірного підходу до вдосконалення людських ресурсів організації.

Комплексність є ще однією визначальною характеристикою розвитку персоналу. Дослідники наголошують на різноманітності заходів, які охоплюють цей процес, включаючи навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію, оцінювання та планування кар'єри. Такий всеосяжний підхід забезпечує всебічний розвиток працівників та їхніх компетенцій.

Поняття «розвиток персоналу» з економічної точки зору

№	Автор	Визначення розвитку персоналу
1	В. Савченко	«систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [29, с. 134].
2	В. Брич, О. Гугул	«системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу» [3, с. 15].
3	Л. Черчик	«сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства» [34, с. 8].
4	О. Морозов, В. Гончар	«безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі» [17].
5	Л. Федоришина, О. Гарват	«цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення» [32, с. 53].

Примітка. Складено автором на основі джерел [3, с. 15; 20; 29, с. 134; 32, с. 53; 34, с. 8]

Важливим аспектом є зв'язок розвитку персоналу з цілями організації. Науковці розглядають цей процес як інструмент підвищення ефективності діяльності організації та досягнення її стратегічних цілей, що підкреслює стратегічну важливість розвитку персоналу для бізнесу.

Таким чином, аналіз наукових підходів демонструє багатогранність та стратегічну важливість розвитку персоналу в економічному контексті, підкреслюючи його роль як ключового фактора підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Тим не менше, еволюція поглядів на розвиток персоналу демонструє тенденцію до більш комплексного та стратегічного розуміння цього поняття. Якщо раніші визначення (наприклад, В. Савченка) фокусувалися переважно на навчанні та професійному просуванні, то пізніші (Л. Федоришина та О. Гарват) розглядають розвиток персоналу як цілісний процес, спрямований на підвищення ефективності діяльності всієї організації.

Таким чином, економічний підхід до розуміння розвитку персоналу підкреслює його стратегічну важливість для організації, розглядаючи його як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Водночас, для формування цілісного розуміння розвитку персоналу необхідно розглянути його і з психологічної точки зору. Психологічний аспект розвитку персоналу фокусується на внутрішніх процесах особистісного та професійного зростання працівників, їхній мотивації, когнітивних та емоційних змінах, які відбуваються в процесі навчання та адаптації до нових викликів. Даний підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми індивідуального та групового розвитку, що є невід'ємною складовою ефективного управління людськими ресурсами.

Розглянемо ключові наукові підходи до розуміння психологічного аспекту розвитку персоналу. Так, наприклад Л. Джонсон та Р. Сміт пропонують розглядати розвиток персоналу через призму нейропластичності, наголошуючи на здатності мозку до змін та адаптації в процесі навчання [38, с. 990]. Вони стверджують, що ефективні програми розвитку персоналу повинні враховувати принципи нейропластичності для оптимізації процесу навчання та підвищення його ефективності.

М. Чен та К. Лі вводять поняття «психологічної гнучкості» як ключового компонента розвитку персоналу [36, с. 204]. На їхню думку, розвиток персоналу повинен бути спрямований на формування здатності працівників ефективно

адаптуватися до мінливих умов, зберігаючи при цьому психологічне благополуччя та продуктивність.

Важливий внесок у розуміння психологічного аспекту розвитку персоналу зробили Д. Колман та Е. Фрост, які розглядають цей процес крізь призму позитивної психології [37, с. 109]. Вони наголошують на важливості розвитку сильних сторін особистості та створення позитивного організаційного клімату для максимізації потенціалу працівників.

Узагальнюючи ці підходи, можна стверджувати, що сучасне розуміння психологічного аспекту розвитку персоналу характеризується підходом, який враховує когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти особистості, а також контекст організаційної культури та динаміку зовнішнього середовища. Такий комплексний підхід дозволяє створювати більш ефективні та персоналізовані програми розвитку, які відповідають як індивідуальним потребам працівників, так і стратегічним цілям організації.

Тим не менше, відзначимо, що аналіз сучасних наукових підходів до розуміння психологічного аспекту розвитку персоналу демонструє еволюцію поглядів та зростаючу комплексність у трактуванні цього процесу.

Узагальнення та порівняльний аналіз трьох ключових аспектів розвитку персоналу дозволяє виокремити їх специфічні характеристики та взаємозв'язки. Зокрема, соціальний аспект розвитку персоналу фокусується на формуванні соціального капіталу організації, створенні сприятливого соціального середовища та посиленні соціальної згуртованості. Економічний аспект, у свою чергу, розглядає розвиток персоналу як інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації, акцентуючи увагу на системності, комплексності та орієнтації на довгострокові результати. Психологічний аспект зосереджується на індивідуальних та групових психологічних процесах, включаючи когнітивні, емоційні та поведінкові зміни, що відбуваються в процесі розвитку персоналу.

Порівняльний аналіз цих аспектів дозволяє зробити висновок про їх взаємодоповнюючий та взаємозалежний характер. Соціальний аспект забезпечує контекст та середовище для розвитку, економічний аспект визначає цілі та результати розвитку, а психологічний аспект розкриває механізми та процеси індивідуального та групового розвитку.

Інтеграція соціального, економічного та психологічного аспектів дає можливість сформуванню комплексного розуміння розвитку персоналу як багатовимірного процесу, що охоплює індивідуальні, групові та організаційні рівні. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою для ефективного управління розвитком персоналу в сучасних організаціях, які функціонують у динамічному та складному бізнес-середовищі.

1.2. Методичні підходи до розвитку персоналу підприємств

У контексті сучасних економічних реалій та динамічного бізнес-середовища питання ефективного розвитку персоналу набуває першорядного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Аналіз наукової літератури та практичного досвіду провідних організацій свідчить про наявність різноманітних методичних підходів до вирішення цього завдання.

З метою систематизації та поглибленого вивчення існуючих концепцій, доцільно здійснити компаративний аналіз основних методичних підходів до розвитку персоналу підприємств. Тому, ми вважаємо за необхідне зосередити увагу на чотирьох ключових підходах, які отримали широке визнання в науковій спільноті та довели свою ефективність на практиці: системному, компетентнісному, процесному та ситуаційному.

Кожен з цих підходів пропонує унікальну перспективу та набір інструментів для вирішення завдань розвитку персоналу. Їх комплексний розгляд дозволить

сформувати цілісне уявлення про сучасні методологічні засади управління розвитком людських ресурсів в організаціях.

Якщо ж вести мову про системний підхід до розвитку персоналу підприємств, то варто зазначити, що він посідає чільне місце серед сучасних методологічних концепцій управління людськими ресурсами. Даний підхід базується на фундаментальних засадах теорії систем та передбачає розгляд процесу розвитку персоналу як цілісної, багатокomпонентної системи, що перебуває у постійній взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем організації.

У контексті системного підходу розвиток персоналу розглядається не як ізольований процес, а як інтегральна складова загальної системи управління підприємством. Сказане дозволяє забезпечити синергетичний ефект від узгодження цілей розвитку персоналу зі стратегічними орієнтирами організації та досягти комплексного підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

О. Я. Шаповалов у своєму дослідженні аргументовано доводить, що системний підхід створює методологічне підґрунтя для інтеграції різноманітних аспектів розвитку персоналу в єдину, когерентну стратегію, яка органічно вписується в загальну архітекtonіку організаційного розвитку [22, с. 84]. На нашу думку, це дозволяє не лише оптимізувати процеси навчання та підвищення кваліфікації працівників, але й забезпечити їх узгодженість з іншими функціональними сферами управління підприємством.

Важливо також відзначити, що системний підхід забезпечує цілісність та взаємозв'язок усіх елементів системи розвитку персоналу, включаючи навчання, оцінку, мотивацію та кар'єрне зростання [14]. Така інтеграція дозволяє створити комплексну та ефективну систему розвитку людських ресурсів, яка враховує всі аспекти професійного та особистісного зростання працівників у контексті загальних цілей організації.

Таким чином, системний підхід до розвитку персоналу підприємств постає як потужний інструмент, що дозволяє не лише підвищити ефективність окремих

процесів управління людськими ресурсами, але й забезпечити їх гармонійну інтеграцію в загальну систему менеджменту організації.

Переходячи до розгляду компетентнісного підходу в контексті розвитку персоналу підприємств, слід відзначити його зростаючу актуальність та значущість у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища. Він ґрунтується на ідеї, що ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від рівня компетентності її співробітників.

Варто зауважити, що компетентнісний підхід не обмежується лише технічними або професійними навичками. Він також охоплює розвиток так званих «м'яких навичок», які в сучасних умовах часто відіграють не менш важливу роль у забезпеченні ефективності роботи персоналу.

Як стверджують науковці: «компетентнісний підхід сприяє більш раціональному та ефективному використанню ресурсів, спрямованих на розвиток персоналу» [4]. Також, вони стверджують, що досягається шляхом концентрації зусиль на розвитку тих компетенцій, які є критичними для бізнесу та мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей організації.

Досить аргументованою є позиція С. Прохоровської, яка стверджує те, що «персонал як стратегічний актив організації має володіти, передусім, компетентністю – знаннями, навичками, вміннями та моделями поведінки, необхідними для ефективного виконання безпосередніх функціональних обов'язків. Головною особливістю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є перехід від оперативних проблем кадрової специфіки до завдань більш вищого стратегічного рівня. Тепер недостатньо просто навчити співробітників, створити правила поведінки і розробити деякий регламент; результатом усіх управлінських дій має бути підвищення ефективності праці, залученості персоналу, мотивації, а отже, підвищення ефективності роботи організації загалом» [27, с. 89-90].

Таким чином, компетентнісний підхід постає як інструмент оптимізації процесів розвитку персоналу, що дозволяє не лише підвищити ефективність навчання та розвитку співробітників, але й забезпечити тісний зв'язок між інвестиціями в людський капітал та стратегічними пріоритетами підприємства.

Звертаючись до аналізу процесного підходу в контексті розвитку персоналу підприємств, варто підкреслити його фундаментальну роль у сучасній теорії та практиці управління людськими ресурсами. Він базується на концепції безперервності та взаємопов'язаності всіх аспектів розвитку персоналу, розглядаючи їх як єдиний, комплексний процес.

Процесний підхід розглядає розвиток персоналу не як низку окремих заходів, а як безперервний, циклічний процес, що інтегрований у загальну систему управління підприємством. Науковців наголошують на тому, що такий підхід створює потужне підґрунтя для оптимізації процесів розвитку персоналу. Також, вони стверджують те, що це досягається шляхом систематичного аналізу та вдосконалення кожного етапу, що дозволяє виявляти та усувати неефективні елементи, підвищуючи загальну результативність системи розвитку людських ресурсів [5].

Також, ми вважаємо, що особливу увагу слід звернути на висновки Захарчин Г.М. та Склярук Т.В., які аргументовано доводять, що процесний підхід відіграє ключову роль у підвищенні якості та ефективності програм розвитку персоналу. Вони стверджують, що це досягається завдяки впровадженню механізмів постійного моніторингу та вдосконалення окремих процесів [9, с.79]. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, адаптуючи програми розвитку відповідно до нових вимог та викликів.

Варто зазначити, що процесний підхід також сприяє більш ефективній інтеграції розвитку персоналу з іншими бізнес-процесами підприємства. На нашу

думку, це створює синергетичний ефект, коли розвиток працівників безпосередньо пов'язаний з підвищенням ефективності організації в цілому.

Таким чином, процесний підхід до розвитку персоналу дозволяє не лише оптимізувати окремі аспекти навчання та розвитку співробітників, але й забезпечити системне підвищення ефективності управління людськими ресурсами в контексті загальної стратегії розвитку підприємства.

Завершуючи аналіз методичних підходів до розвитку персоналу підприємств, доцільно зосередити увагу на ситуаційному підході, який набуває особливої актуальності в умовах високої непередбачуваності сучасного бізнес-середовища. Такий підхід ґрунтується на принципі адаптивності та гнучкості у виборі методів та інструментів розвитку персоналу залежно від конкретних умов функціонування організації.

Ситуаційний підхід виходить з презумпції, що не існує універсальних методів розвитку персоналу, ефективних у всіх ситуаціях. Натомість, він пропонує динамічну модель, яка дозволяє адаптувати стратегії та програми розвитку відповідно до специфічних обставин, з якими стикається підприємство. Ситуаційний підхід надає організаціям інструментарій для гнучкого реагування на зміни в бізнес-середовищі [26, с. 79]. На нашу думку, це дозволяє оперативно адаптувати програми розвитку персоналу відповідно до нових вимог ринку, технологічних інновацій чи змін у стратегії підприємства, забезпечуючи тим самим актуальність та ефективність інвестицій у людський капітал.

В тому числі, важливо відзначити, що дослідники доводять критичну важливість врахування широкого спектру факторів при виборі методів розвитку персоналу в рамках ситуаційного підходу. Серед ключових чинників, які потребують аналізу, вони виділяють специфіку галузі, розмір підприємства, стадію його життєвого циклу, особливості корпоративної культури та стратегічні цілі організації [22].

Такий комплексний підхід до аналізу ситуаційних факторів дозволяє розробити та імплементувати максимально ефективні та релевантні програми розвитку персоналу, які враховують унікальні потреби та можливості конкретного підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ситуаційний підхід до розвитку персоналу постає як потужний інструмент стратегічного управління людськими ресурсами, який дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й формувати компетенції персоналу, необхідні для досягнення конкурентних переваг у динамічному бізнес-ландшафті.

Продовжуючи наше дослідження методичних підходів до розвитку персоналу підприємств, доцільно зосередити увагу на конкретних методах, які застосовуються в рамках цих підходів. Розглянемо детальніше основні методи розвитку персоналу, їх особливості та ефективність у сучасних умовах.

Методи розвитку персоналу є ключовим інструментарієм у системі управління людськими ресурсами підприємства. Їх можна класифікувати за різними критеріями, проте найбільш поширеною та практично значущою є класифікація, яка враховує місце та спосіб навчання. На рис. 1.1. представлено схематичне зображення основних груп методів розвитку персоналу.

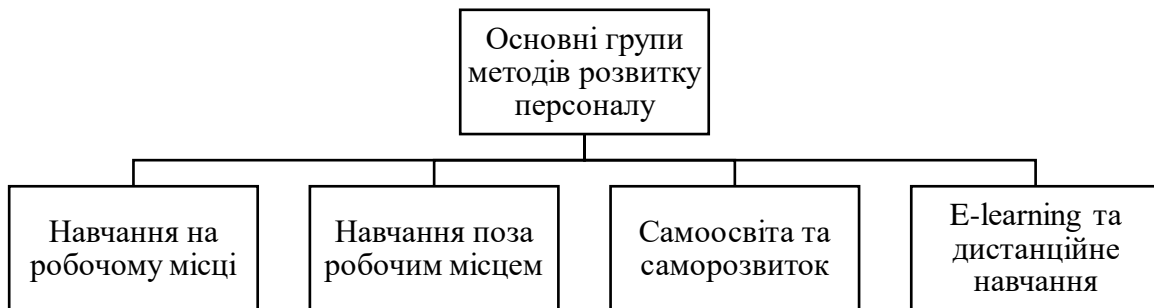


Рис. 1.1. Класифікація методів розвитку персоналу

Примітка. Складено автором самостійно

Розглянемо кожну групу методів докладніше, щоб зрозуміти їх специфіку та особливості застосування в сучасних умовах. Так, навчання на робочому місці є

одним з найбільш ефективних методів розвитку персоналу, оскільки дозволяє безпосередньо пов'язати процес навчання з практичною діяльністю. Основними формами такого навчання є:

1. Наставництво, де досвідчений співробітник передає свої знання та навички менш досвідченому колезі. Як стверджують науковці: «наставництво – одна з форм адаптації нового співробітника, а також один з видів навчання. Вважається, що наставництво – найбільш ефективний різновид і важлива ланка навчання в організації. Кінцева мета наставницької програми полягає у «створенні» ефективного співробітника для конкретної організації» [20].

2. Ротація, яка передбачає тимчасове переміщення працівника на іншу посаду для розширення його професійного кругозору та набуття нових навичок. Тим не менше, «ротація кадрів – це переміщення співробітників у рамках однієї компанії» [40].

Наступним важливим методом розвитку персоналу є навчання поза робочим місцем. Даний метод передбачає тимчасовий відрив від виробничого процесу та проведення навчання в спеціалізованих умовах, що дозволяє працівникам повністю зосередитися на засвоєнні нових знань та навичок. Дослідники наголошують, що: «процес навчання в даному випадку краще спланований, дидактично глибше опрацьований» [24, с. 46].

Згідно з дослідженням Петренко О.О., навчання поза робочим місцем дозволяє працівникам зосередитися на отриманні нових знань без відволікання на робочі процеси, що підвищує ефективність навчання на 30-40% [25, с. 117]. Ми вважаємо, що це пояснюється створенням оптимального навчального середовища та можливістю повного занурення в освітній процес.

Третім ключовим методом розвитку персоналу є самоосвіта та саморозвиток. Даний метод базується на внутрішній мотивації працівників до професійного зростання та їх прагненні до постійного вдосконалення своїх компетенцій. Також, важливо відзначити, що саморозвиток та самоосвіта персоналу передбачає

цілеспрямовані якісні зміни співробітниками самих себе, у тому числі удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій, в яких зацікавлена організація [1, с. 74]. Самоосвіта та саморозвиток можуть охоплювати різноманітні форми навчання, зокрема:

1. Читання професійної літератури, що дозволяє працівникам самостійно розширювати свої знання в обраній сфері, знайомитися з новими теоріями та практиками.

2. Участь у професійних спільнотах, яка надає можливість обміну досвідом з колегами з різних організацій, обговорення актуальних проблем галузі та пошуку інноваційних рішень.

3. Відвідування галузевих виставок та заходів, що сприяє ознайомленню з останніми тенденціями та досягненнями в професійній сфері, а також розширенню мережі професійних контактів.

Тим не менше, говорячи про саморозвиток та самоосвіту, важливо усвідомлювати, що цей процес потребує належного стимулювання. Тому, спонукання до саморозвитку можна охарактеризувати як усвідомлене обґрунтування та добровільний вибір співробітником такої моделі поведінки, яка має на меті покращення функціонування організації. Тим не менше, це відбувається за умови, коли самоактивація внутрішніх мотиваційних чинників стає рушійною силою залучення до робочого процесу без застосування зовнішніх стимулів [22, с. 84].

Останнім, але не менш важливим методом розвитку персоналу, який набуває особливої актуальності в умовах прогресуючої цифровізації економіки, є E-learning та дистанційне навчання. Основні форми E-learning та дистанційного навчання включають:

1. Онлайн-курси, які забезпечують можливість асинхронного опанування нових знань та компетенцій з використанням широкого спектру інтерактивних навчальних матеріалів.

2. Вебінар, вони реалізують синхронну модель взаємодії між викладачем та аудиторією, створюючи ефект безпосередньої присутності та активного залучення.

3. Мобільні навчальні додатки, які суттєво підвищують доступність та гнучкість освітнього процесу, уможлиблюючи навчання в будь-який час та в будь-якому місці.

4. Технології віртуальної реальності (далі - VR) створюють імерсивне середовище для відпрацювання практичних навичок у симульованих умовах.

5. Microlearning (мікронавчання) - методологія, що базується на принципі подачі навчального матеріалу короткими, легкозасвоюваними блоками.

6. Гейміфіковані навчальні платформи - інтегрують елементи ігрової механіки в освітній процес, що сприяє підвищенню внутрішньої мотивації та залученості співробітників

7. Адаптивні системи навчання - використовують алгоритми машинного навчання для персоналізації освітнього контенту відповідно до індивідуального прогресу та потреб кожного учасника.

8. E-learning демонструє високу адаптивність до динамічних змін у бізнес-середовищі та технологічних інновацій, що робить даний метод особливо релевантним для організацій, функціонуючих у високотехнологічних та швидкозмінних галузях економіки.

Таким чином, цифрова трансформація процесів розвитку персоналу являє собою комплексний, мультидисциплінарний підхід, що інтегрує технологічні інновації з організаційними змінами, спрямованими на підвищення ефективності управління людським капіталом та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності організації в умовах цифрової економіки. Даний процес вимагає системного підходу, що враховує не лише технологічні аспекти, але й соціокультурні, психологічні та економічні фактори, які впливають на ефективність впровадження нових методів розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

КП «ТЕРНОПІЛЬМІСЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» та оцінка структури кадрового потенціалу

Комунальне підприємство теплових мереж «Тернопільміськтеплокомуненерго» (далі - КП «ТМТКЕ») функціонує як невід'ємна складова муніципальної системи життєзабезпечення, перебуваючи у власності територіальної громади та діючи на підставі затвердженого Статуту. Керівництво КП «ТМТКЕ» здійснює Чумак Андрій Костянтинович, який обіймає посаду керівника підприємства. Юридична адреса та фактичне місцезнаходження підприємства: вул. Івана Франка, будинок 16, м. Тернопіль, Україна.

У рамках муніципальної інфраструктури Тернополя, КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» відіграє ключову роль у забезпеченні життєво важливих комунальних послуг. Першочерговим завданням підприємства є надання якісного централізованого теплопостачання та гарячого водопостачання мешканцям міста. В ієрархії міського управління, КП «ТМТКЕ» безпосередньо підзвітне виконавчому комітету міської ради та міському голові, регулярно звітуючи про свою операційну діяльність перед Тернопільською міською радою.

Основною метою діяльності КП «ТМТКЕ» є:

- забезпечення безперебійного постачання теплової енергії споживачам у межах міста тернополя;
- постійне вдосконалення та модернізація системи теплопостачання з метою підвищення її ефективності та надійності;

- оптимізація роботи теплового обладнання для досягнення максимальної економічності та надійності;
- розробка та імплементація перспективних планів розвитку теплоенергетичної інфраструктури міста, орієнтованих на довгострокову перспективу;
- здійснення систематичного моніторингу та контролю за раціональним використанням енергоресурсів та теплової енергії з метою мінімізації втрат та підвищення загальної енергоефективності системи [30].

З огляду на мету діяльності бачимо, що КП «ТМТКЕ» спрямована не лише на задоволення поточних потреб споживачів, але й на стратегічний розвиток та вдосконалення системи тепlopостачання міста Тернополя.

В тому числі КП «ТМТКЕ» є багатoproфільним підприємством, ключовою сферою діяльності якого виступає теплоенергетика.

. Основним видом діяльності за КВЕД є 35.30 «Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря» [11]. Види послуг підприємства див рис. 2.1. Додатково підприємство займається виробництвом електроенергії та будівництвом житлових і нежитлових споруд.

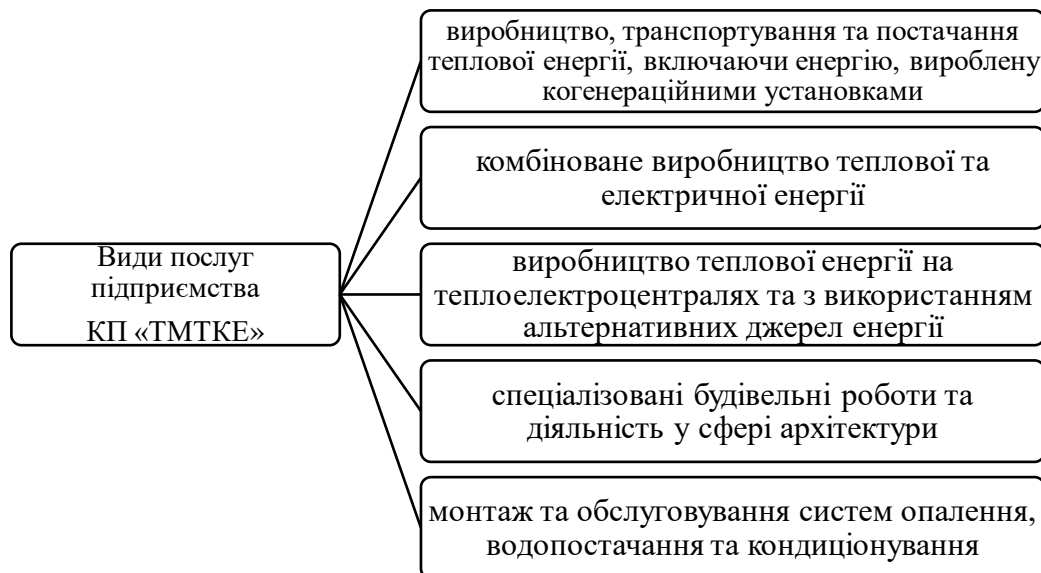


Рис. 2.1. Види послуг підприємства КП «ТМТКЕ»

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [30]

Важливо відзначити, що передбачений на рис. 2.1. доволі широкий спектр діяльності дозволяє КП «ТМТКЕ» забезпечувати комплексний підхід до енергозабезпечення міста та підтримки відповідної інфраструктури.

Дослідження кадрового потенціалу Комунального підприємства «Тернопільміськтеплокомуненерго» виявляє ряд суттєвих тенденцій та проблем, що потребують детального аналізу та відповідних управлінських рішень. За період 2021-2023 років спостерігається чітка тенденція до зменшення загальної чисельності працівників підприємства. Станом на 31 грудня 2021 року облікова чисельність штатних працівників складала 577 осіб, тоді як у 2023 році цей показник збільшився до 592 особи (рис. 2.2). Така динаміка може бути зумовлена як зовнішніми економічними факторами, так і внутрішніми процесами оптимізації структури підприємства.

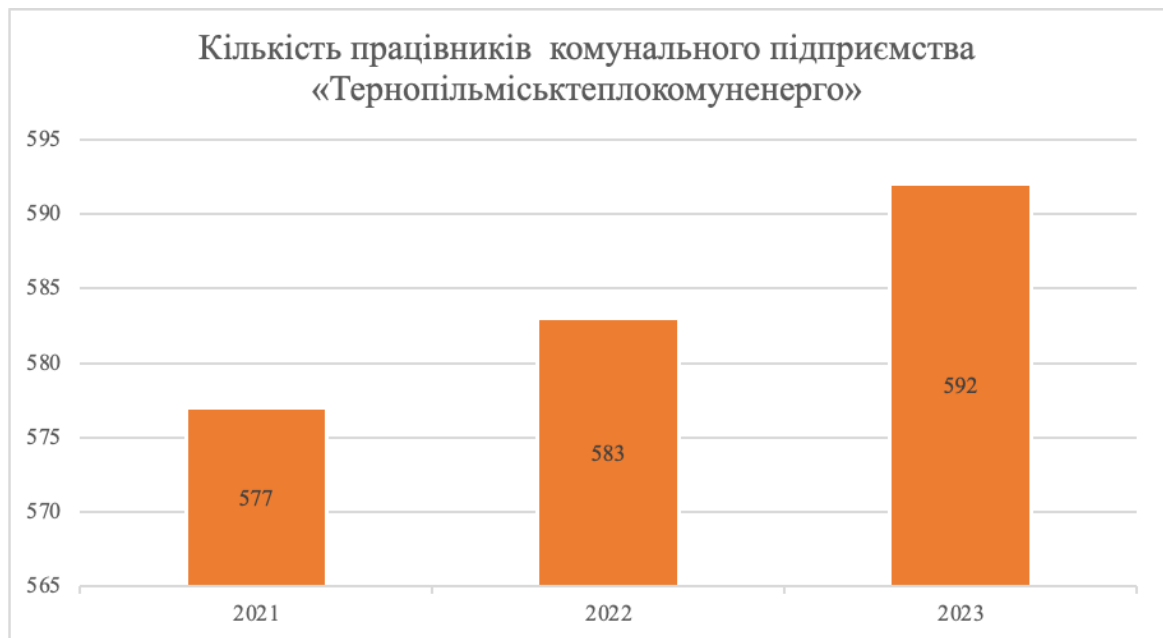


Рис. 2.2. Кількість працівників комунального підприємства «Тернопільміськтеплокомуненерго»

Примітка. Побудовано автором на основі звіту з праці досліджуваного підприємства

За результатами аналізу кадрового складу КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» станом на 2023 рік встановлено наступний

розподіл працівників за освітнім рівнем: 158 працівників (26,7% від загальної чисельності) мають повну вищу освіту, 124 працівники (20,9%) володіють неповною та базовою вищою освітою, а решта персоналу - 310 осіб (52,4%) здобули повну середню та професійно-технічну освіту. Такий розподіл свідчить про достатньо високий освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства, де майже половина працівників (47,6%) мають вищу освіту різних рівнів [31].

В тому числі, ми вирішили детальніше розглянути плинність кадрів в період з 2021 по 2023 років (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Плинності кадрів за період 2021-2023 років (станом на кінець року)

Рік	Прийнято	Звільнено	Звільнено через плинність	Загальна кількість
2021	49	12	7	577
2022	40	11	9	583
2023	34	4	2	592

Примітка. Побудовано автором на основі звіту з праці досліджуваного підприємства

Таким чином, аналізуючи табл. 2.1. бачимо, стійку позитивну динаміку руху персоналу досліджуваного підприємства впродовж 2021-2023 років. Встановлено послідовне зменшення інтенсивності звільнень з одночасним поступальним зростанням загальної чисельності працівників з 577 до 592 осіб. Характерною особливістю є стабільне скорочення кількості прийнятих працівників (49, 40, 34 особи відповідно) та паралельне зниження звільнень (12, 11, 4 особи), що свідчить про оптимізацію кадрової політики підприємства.

Ми вважаємо також, відзначити розрахунок показників руху персоналу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок показників руху персоналу

№	Показник	2021	2022	2023
1.	Коефіцієнт обороту з прийому	8,5%	6,9%	5,7%
2.	Коефіцієнт обороту зі звільнення	2,1%	1,9%	0,7%
3.	Коефіцієнт плинності кадрів	1,2%	1,5%	0,3%
4.	Коефіцієнт загального обороту	10,6%	8,8%	6,4%

5.	Коефіцієнт приросту персоналу	6,4%	4,9%	5,1%
----	-------------------------------	------	------	------

Примітка. Побудовано автором самостійно

Проведений аналіз динаміки руху персоналу за період 2021-2023 років виявив стійку тенденцію до оптимізації кадрового складу підприємства. Статистичні показники демонструють послідовне зменшення інтенсивності плинності кадрів з одночасним поступальним зростанням загальної чисельності персоналу. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів скоротився з 1,2% у 2021 році до 0,3% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності кадрової політики та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

В тому числі, слід відзначити аналіз гендерного складу персоналу, який вказує на значне переважання чоловіків над жінками, що складає співвідношення приблизно 73% до 27% (див. рис. 2.3). Такий гендерний дисбаланс може бути характерним для галузі теплоенергетики, проте потребує уваги з точки зору забезпечення рівних можливостей та диверсифікації кадрового складу.



Рис. 2.3. Розподіл працівників комунального підприємства «Тернопільміськтеплокомуненерго» за статтю

Примітка. Побудовано автором на основі звіту з праці досліджуваного підприємства

Також, аналіз динаміки гендерного складу за період 2021-2023 років демонструє певну стабільність у співвідношенні чоловіків і жінок у структурі персоналу підприємства. Зокрема, спостерігається незначне збільшення частки жінок з 27,21% у 2021 році до 27,87% у 2023 році, що свідчить про поступову, хоча й повільну, тенденцію до вирівнювання гендерного балансу.

Також, якщо аналізувати структуру персоналу за категоріями (див. рис. 2.4) то вона демонструє переважання робочого персоналу (406 осіб) над адміністративним (171 особа), що відповідає виробничому характеру діяльності підприємства. Водночас, значна частка адміністративного персоналу (близько 30%) може вказувати на необхідність оптимізації управлінських процесів.



Рис. 2.4. Розподіл працівників комунального підприємства «Тернопільміськтеплокомуненерго» за категоріями

Примітка. Побудовано автором на основі звіту з праці досліджуваного підприємства

Оплата праці працівників КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» здійснюється на основі почасово-преміальної системи, яка передбачає:

- використання погодинних тарифних ставок для робітників, що працюють позмінно, та тарифних ставок для інших категорій працівників;
- встановлення місячних посадових окладів для керівників, спеціалістів та службовців.

Визначення місячних тарифних ставок та посадових окладів працівників підприємства відбувається на підставі Закону України «Про оплату праці», Генеральної та Галузевої угод.

Важливо відзначити та перейти до аналізу складу фонду оплати праці штатних працівників Комунального підприємства «Тернопільміськтеплокомуненерго» за період 2021-2023 років у таблиці 2.3.

**Динаміка складу фонду оплати праці
КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» (2021-2023 роки)**

№	Показник	2021 рік (тис. грн.)	2022 рік (тис. грн.)	2023 рік (тис. грн.)
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	20878,0	27761,4	29059,8
2.	Фонд основної заробітної плати	15786,2	18295,7	18488,1
3.	Фонд додаткової заробітної плати	4855,4	8907,1	9827,1
4.	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4286,3	5408,8	5852,7
5.	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	16,8	26,3	25,0
6.	Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	42,3	61,5	-
7.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	236,4	558,6	744,6
8.	Оплата за невідпрацьований робочий час	313,8	856,8	1234,4

Примітка. Побудовано автором на основі звіту з праці досліджуваного підприємства

Аналізуючи динаміку складу фонду оплати праці штатних працівників комунального підприємства «Тернопільміськтеплокомуненерго» за період 2021-2023 років в табл. 2.3, бачимо, те, що загальний фонд оплати праці демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2022 році спостерігається значне збільшення на 32,97% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зростання продовжилося, хоча й меншими темпами - на 4,68% порівняно з 2022 роком. Загальне зростання за три роки склало 39,19%.

В тому числі, фонд основної заробітної плати також зростає, але менш інтенсивно. Найбільше зростання відбулося в 2022 році - на 15,90% порівняно з 2021 роком. У 2023 році зростання сповільнилося до 1,05% порівняно з попереднім роком. Загальне збільшення за трирічний період склало 17,12%.

Фонд додаткової заробітної плати демонструє найбільш динамічне зростання. У 2022 році він збільшився на 83,45% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році - ще на 10,33%. Загальне зростання за три роки склало 102,40%, що свідчить про значне збільшення варіативної частини оплати праці.

Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (код рядка 5040) також демонструють тенденцію до зростання: на 26,19% у 2022 році та на 8,21% у 2023 році. Загальне збільшення за три роки склало 36,54%.

Премії та винагороди систематичного характеру зросли на 56,55% у 2022 році, але дещо зменшилися (на 4,94%) у 2023 році. Загалом за три роки цей показник збільшився на 48,81%.

Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, зросли на 45,39% у 2022 році, але в 2023 році такі виплати не здійснювалися.

Заохочувальні та компенсаційні виплати демонструють стабільне зростання: на 136,29% у 2022 році та на 33,30% у 2023 році. Загальне збільшення за три роки склало 215,14%, що свідчить про значне посилення стимулюючої складової оплати праці.

Оплата за невідпрацьований робочий час також демонструє суттєве зростання: на 172,72% у 2022 році та на 44,07% у 2023 році. Загальне збільшення за трирічний період склало 293,37%.

Таким чином, аналіз свідчить про загальну тенденцію до зростання фонду оплати праці та його складових, з особливо вираженим збільшенням додаткових виплат, що може бути пов'язано з підвищенням ефективності праці, змінами в політиці оплати праці підприємства або адаптацією до економічних умов, що змінюються.

Результати дослідження вказують на необхідність узгодження внутрішньої політики оплати праці з галузевими стандартами для забезпечення стабільності та ефективності кадрового потенціалу підприємства.

Отже, аналіз кадрового потенціалу підприємства виявив низку суттєвих проблем та викликів, що потребують комплексного підходу до їх вирішення. Дослідження зосереджується на ключових аспектах управління персоналом, включаючи структурні, гендерні та фінансові питання, які мають значний вплив на ефективність функціонування організації.

У ході дослідження було виявлено тенденцію до скорочення персоналу, що може призвести до збільшення навантаження на наявних працівників та потенційного зниження якості послуг. Така тенденція створює ризик вигорання співробітників через надмірне навантаження і може негативно вплинути на загальну продуктивність підприємства. Крім того, складна ієрархічна структура організації може уповільнювати процеси прийняття рішень та знижувати гнучкість підприємства у відповіді на зовнішні виклики. Дане питання потребує особливої уваги, оскільки воно безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії в динамічному ринковому середовищі.

Тим не менше, ми вважаємо, що особливу увагу слід приділити виявленому гендерному дисбалансу в структурі персоналу. Співвідношення чоловіків до жінок становить приблизно 70% до 30%, що свідчить про недостатню реалізацію принципів гендерної рівності. Хоча спостерігається незначне збільшення частки жінок з 27,21% у 2021 році до 27,87% у 2023 році, ця динаміка залишається недостатньою для суттєвого вирівнювання гендерного балансу. Такий дисбаланс може негативно впливати на інноваційний розвиток підприємства через обмеження різноманітності підходів у робочому середовищі. Важливо відзначити, що галузева специфіка теплоенергетики може бути фактором, що сприяє даному дисбалансу, однак це не звільняє підприємство від необхідності розробки цільових стратегій для його подолання.

Аналіз системи оплати праці виявив суттєву невідповідність між мінімальними тарифними ставками, встановленими у колективному договорі підприємства, та галузевими нормами. Такі розбіжності можуть призводити до зниження мотивації персоналу, труднощів із залученням кваліфікованих кадрів та підвищеного ризику плинності кадрів. Працівники, усвідомлюючи, що їхня заробітна плата нижча за галузеві стандарти, можуть відчувати недооціненість своєї праці, що негативно впливає на їхню продуктивність та лояльність до підприємства. Більше того, стагнація мінімальної тарифної ставки в колективному договорі

протягом 2022-2023 років, на тлі значного підвищення галузевої ставки, свідчить про недостатню адаптивність системи оплати праці підприємства до змін ринкових умов.

Проведений аналіз також вказує на потенційні структурні проблеми в управлінні персоналом. Зокрема, можна припустити наявність недостатньо ефективної системи моніторингу та аналізу ринку праці в галузі, відсутність або недосконалість стратегії розвитку персоналу, яка б враховувала динаміку галузевих стандартів оплати праці, а також можливі недоліки в системі оцінки ефективності праці та її зв'язку з системою оплати.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що виявлені проблеми кадрового потенціалу підприємства є комплексними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють структурні аспекти організації праці, гендерні питання, систему оплати праці та механізми соціального діалогу. Для їх вирішення необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію, яка б включала заходи з оптимізації системи оплати праці, вдосконалення механізмів соціального діалогу, підвищення кваліфікації персоналу та покращення умов праці. Особливу увагу слід приділити програмам з підвищення гендерної різноманітності та створення інклюзивного робочого середовища. Реалізація цих заходів дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, але й забезпечити стабільний розвиток його кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі. Важливо підкреслити, що успішне вирішення виявлених проблем вимагатиме систематичного підходу, залучення всіх рівнів управління та постійного моніторингу ефективності впроваджуваних змін.

2.2. Дослідження стану розвитку персоналу підприємства в умовах цифровізації

Розвиток персоналу КП «Тернопільськтеплокомуненерго» включає широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, адаптацію до нових умов та впровадження сучасних технологій (див. рис. 2.5).

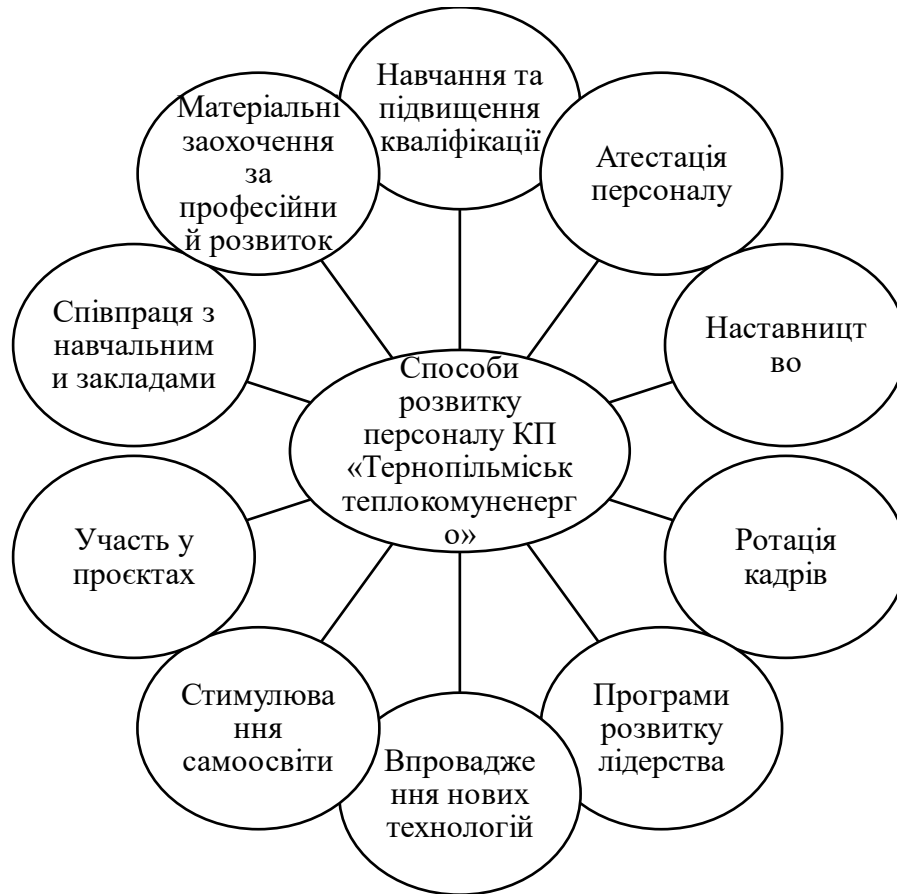


Рис. 2.5. Способи розвитку персоналу КП «Тернопільськтеплокомуненерго»
Примітка. Побудовано автором на основі джерела [28]

Розглядаючи рис. 2.5., слід відзначити, що досліджуване підприємство особливу увагу приділяє питанню підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу. Підприємство активно організовує внутрішні тренінги та семінари, що дозволяє співробітникам покращувати свої професійні навички безпосередньо на робочому місці, що включає навчання з технічних, безпекових та управлінських аспектів, що сприяє не лише підвищенню безпеки, а й ефективності праці.

Регулярне направлення працівників на курси підвищення кваліфікації забезпечує актуальність їхніх знань і вмінь, а участь у галузевих конференціях і форумах дозволяє співробітникам обмінюватися досвідом та стежити за новітніми тенденціями у сфері.

Зокрема, 420 працівників пройшли навчання з питань охорони праці, а 73 професіонала отримали нові знання у своїй сфері [28]. Таким чином, підприємство реалізує комплексний підхід до навчання та розвитку своїх співробітників, що позитивно позначається на загальному рівні продуктивності та безпеки.

Наступним відзначимо, що підприємство регулярно проводить атестації, під час яких оцінюються професійні навички та компетенції співробітників, що дозволяє своєчасно визначати потреби у додатковому навчанні та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого кар'єрного зростання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та вдосконалення професійних якостей. Процес такої атестації в КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» ми передбачити в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Процес атестації персоналу в КП «Тернопільміськтеплокомуненерго»

№	Етап атестації	Характеристика	Результат
1.	Оцінка професійних навичок	Регулярна оцінка навичок та компетенцій співробітників	Виявлення потреб у додатковому навчанні
2.	Визначення кар'єрних перспектив	Аналіз потенціалу працівників для подальшого кар'єрного зростання	Обґрунтовані рішення щодо підвищення кваліфікації
3.	Розробка плану навчання	Створення індивідуальних планів навчання на основі результатів атестації	Підвищення професійних якостей співробітників

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [23]

Далі перейдемо до того, що на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» впроваджено метод ротації кадрів, який передбачає тимчасове переміщення працівників між різними відділами. Такий підхід дозволяє співробітникам

ознайомитися з різними аспектами роботи підприємства, що значно підвищує їхню універсальність та сприяє розвитку нових навичок.

Ротація кадрів не лише вдосконалює поточні професійні навички, але й відкриває можливість для здобуття нових професій, що є особливо важливо в умовах швидких змін на ринку праці, де гнучкість і різносторонність співробітників стають критично важливими. Наприклад, два працівники здобули нову професію оператора котельні, що значно розширило їхні кар'єрні можливості [28].

Завдяки ротації кадрів співробітники також отримують можливість брати участь у різних проектах, таких як KeepWarm [31], що сприяє розширенню їхнього професійного досвіду та ознайомленню з новими підходами до роботи. Такий метод забезпечує не лише розвиток індивідуальних навичок, але й покращує загальну ефективність команди.

Також, ми передбачили ротацію кадрів в КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ротація кадрів в КП «Тернопільміськтеплокомуненерго»

№	Елемент ротації	Характеристика	Результат
1.	Тимчасове переміщення працівників	Переміщення співробітників між різними відділами для розширення їхнього професійного кругозору	Збільшення універсальності працівників
2.	Ознайомлення з різними аспектами роботи	Участь у різних проектах, які дозволяють вивчати нові процеси та технології	Розвиток нових навичок та здобуття нових професій
3.	Підвищення кар'єрних можливостей	Розширення компетенцій працівників, що веде до підвищення у посаді	Збільшення мотивації та задоволеності працівників
4.	Приклад впровадження	Два працівники здобули нову професію оператора котельні	Конкретний приклад успішної реалізації ротації

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [23]

Також, відзначимо той факт, що на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» важливим елементом кадрової стратегії є програми розвитку лідерства, які

спрямовані на виявлення та підготовку потенційних керівників. Дані програми орієнтовані на розвиток управлінських навичок, що дозволяє готувати майбутніх керівників для підприємства, здатних ефективно впроваджувати інноваційні рішення та управляти масштабними проектами, такими як модернізація теплових систем в рамках ініціативи KeepWarm.

Для працівників інженерно-технічних спеціальностей на підприємстві організовуються спеціалізовані навчання в авторитетних навчальних закладах і центрах, що дозволяє підвищити якість управлінських і технічних процесів, а також забезпечує постійний розвиток професійних навичок. Наприклад, 7 інженерно-технічних працівників пройшли підготовку та перепідготовку у ДП «Тернопільський експертно-технічний центр Держпраці», що свідчить про зосередженість підприємства на формуванні висококваліфікованих кадрів для виконання складних управлінських завдань [28].

Таким чином, програми розвитку лідерства є ключовим інструментом у формуванні ефективного кадрового резерву та підготовці компетентних управлінців на КП «Тернопільськтеплокомуненерго». Детальніше про ці програми представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Програми розвитку лідерства в КП «Тернопільськтеплокомуненерго»

№	Елемент програми	Характеристика	Результат
1.	Виявлення потенційних лідерів	Ідентифікація працівників з лідерськими якостями для подальшої підготовки	Формування резерву керівників
2.	Навчання управлінських навичок	Спеціальні курси та тренінги, спрямовані на розвиток управлінських компетенцій	Підвищення ефективності реалізації проектів
3.	Спеціалізоване навчання	Програми для інженерно-технічних спеціальностей в авторитетних навчальних закладах	Покращення якості управлінських і технічних процесів

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [23]

Одним із ключових напрямів розвитку персоналу на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» є навчання співробітників роботі з новими технологіями, обладнанням та програмним забезпеченням. Таке навчання не лише підвищує технічну грамотність працівників, але й забезпечує ефективне використання новітніх технологій у виробничому процесі, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства.

У рамках проектів, таких як KeepWarm, підприємство активно впроваджує нові технології, які сприяють підвищенню ефективності теплопостачання. Наприклад, завдяки встановленню інноваційних систем управління обігрівом, співробітники отримують знання з налаштування та оптимізації роботи цього обладнання.

Крім того, підприємство організовує семінари та тренінги, на яких фахівці отримують навички роботи з сучасними програмами для моніторингу та аналізу енергоспоживання. Таке навчання забезпечує не тільки кращу підготовку працівників, а й значну економію енергоресурсів завдяки впровадженню ефективніших рішень.

Додатковим прикладом є підготовка технічних спеціалістів до роботи з новими котельнями, що оснащені автоматизованими системами управління. Таке навчання включає як теоретичні аспекти, так і практичні заняття, що дозволяє працівникам швидше адаптуватися до нових умов роботи.

Таким чином, впровадження нових технологій на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» не лише сприяє підвищенню технічної грамотності працівників, а й забезпечує ефективніше виконання виробничих завдань. Детальніше про ці заходи представлено в таблиці 2.7.

Впровадження нових технологій в КП «Тернопільміськтеплокомуненерго»

№	Елемент програми	Характеристика	Результат
1.	Навчання з нових технологій	Тренінги та семінари для співробітників щодо роботи з новим обладнанням та програмним забезпеченням	Підвищення технічної грамотності працівників
2.	Семінари з енергоменеджменту	Проведення заходів для навчання співробітників сучасним методам моніторингу та управління енергоспоживанням	Зниження витрат на енергію
3.	Підготовка до роботи з котельнями	Навчання технічних спеціалістів до роботи з новими котельнями, оснащеними автоматизованими системами управління	Підвищення ефективності роботи обладнання

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [26]

Якщо ж говорити про стимулювання самоосвіти, то КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» активно підтримує та заохочує самоосвіту серед своїх працівників, надаючи доступ до різних освітніх ресурсів і заохочуючи самостійне навчання. Такий підхід дозволяє співробітникам розвиватися власними силами, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої ефективності та адаптивності в умовах швидко змінюваного виробничого середовища.

Підприємство забезпечує працівників можливістю отримання доступу до онлайн-курсів, професійних вебінарів та літератури, що стосується нових технологій і методів роботи. Наприклад, участь фахівців у міжнародних проєктах, таких як USAID ПЕБ або KeepWarm, не лише мотивує їх до постійного оновлення знань, але й надає можливість обміну досвідом з колегами з інших країн, що формує середовище для навчання та розвитку, де працівники можуть знайомитися з новітніми практиками в галузі енергетики та теплопостачання.

Крім того, підприємство організовує внутрішні обговорення та форуми, на яких працівники можуть ділитися своїм досвідом та знаннями, що також сприяє розвитку культури самоосвіти. Завдяки цим заходам, працівники стають більш мотивованими до самостійного навчання і покращують свої навички.

Таким чином, стимулювання самоосвіти на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» є важливим інструментом для підвищення кваліфікації працівників і адаптації до нових вимог ринку. Детальніше про ці заходи в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Стимулювання самоосвіти в КП «Тернопільміськтеплокомуненерго»

№	Елемент програми	Опис	Результат
1.	Доступ до освітніх ресурсів	Надання працівникам доступу до онлайн-курсів, вебінарів та професійної літератури	Підвищення рівня знань та компетенцій
2.	Участь у міжнародних проєктах	Можливість брати участь у проєктах, таких як USAID ПЕБ та KeepWarm, для обміну досвідом	Розширення кругозору та нові знання
3.	Внутрішні обговорення та форуми	Організація обговорень, де працівники можуть ділитися досвідом і знаннями	Сприяння культурі навчання та розвитку
4.	Приклад впровадження	Працівники підприємства, які пройшли онлайн-курси з енергоменеджменту, підвищили ефективність роботи	Застосування нових знань у повсякденній діяльності

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [23]

Ще одним способом розвитку персоналу досліджуваного підприємства є участь у проєктах персоналу. Так, КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» активно залучає своїх співробітників до різноманітних проєктів, що сприяє розвитку нових компетенцій і надає можливість отримати цінний досвід. Участь у проєктах не лише дозволяє працівникам розширити свої професійні можливості, але й формує середовище для обміну знаннями та практиками.

Залучення до проєктів, таких як USAID ПЕБ і KeepWarm, є важливою складовою кадрової політики підприємства. Наприклад, начальник сектору розрахунків та режимів ВТІ КП ТМТКЕ, Ольга Дулогло, отримала міжнародну сертифікацію від Асоціації інженерів-енергетиків США за підтримки USAID ПЕБ. Ми вважаємо, що це свідчить про високий рівень залученості підприємства до

міжнародних ініціатив і його прагнення до професійного розвитку співробітників [23].

Крім того, участь у проектах дозволяє працівникам не лише підвищувати свої кваліфікації, а й залишатися в курсі новітніх технологій і методів роботи в галузі. Співробітники мають можливість працювати в командах з міжнародними експертами, що сприяє розвитку їхніх навичок у реальних умовах.

Також підприємство організовує тренінги та семінари, що пов'язані з проектами, де працівники можуть отримати нові знання та навички, які вони потім застосовують у своїй повсякденній діяльності, що на нашу думку, формує культуру безперервного навчання та професійного зростання.

Таким чином, участь у проектах на КП «Тернопільськтеплокомуненерго» є важливим фактором розвитку персоналу (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Участь у проектах на КП «Тернопільськтеплокомуненерго»

№	Елемент програми	Опис	Результат
1.	Залучення до міжнародних проектів	Участь співробітників у проектах, таких як USAID ПЕБ та KeepWarm, для професійного розвитку	Розвиток нових компетенцій та обмін досвідом
2.	Сертифікація міжнародними організаціями	Отримання сертифікацій, наприклад, від Асоціації інженерів-енергетиків США	Підвищення кваліфікації працівників
3.	Організація тренінгів	Проведення навчальних заходів у рамках проектів для підвищення знань та навичок співробітників	Актуалізація знань та навичок
4.	Приклад впровадження	Ольга Дулогло отримала міжнародну сертифікацію, підтверджуючи залученість до міжнародних ініціатив	Поліпшення професійного іміджу підприємства та співробітників

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [23]

Тим не менше, на КП «Тернопільськтеплокомуненерго» важливим аспектом кадрової політики є створення системи мотивації, що сприяє професійному розвитку співробітників. Підприємство використовує різноманітні форми заохочень, пов'язані з підвищенням кваліфікації, які спонукають працівників до постійного навчання і вдосконалення своїх навичок.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП «ТЕРНОПІЛЬМІСЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Напрямки мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці та постійних технологічних змін підвищення кваліфікації персоналу стає критично важливим фактором успішної діяльності підприємства. Для КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» розроблено комплексний підхід до навчання та розвитку співробітників, який охоплює різні методи професійного вдосконалення.

В табл. 2.6 представлено основні методи підвищення кваліфікації персоналу та очікувані результати від їх впровадження. Методи спрямовані на: розвиток професійних компетенцій; забезпечення безпеки праці; актуалізацію знань; обмін передовим досвідом.

В табл. 3.1. ми вирішили передбачити методи підвищення кваліфікації та їх результати для КП «Тернопільміськтеплокомуненерго».

Проведений аналіз методів підвищення кваліфікації в КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» демонструє комплексний та системний підхід до професійного розвитку персоналу. Запропоновані методи навчання охоплюють внутрішньокорпоративне навчання, зовнішні курси підвищення кваліфікації, спеціалізовану підготовку з охорони праці та професійну комунікацію через участь у галузевих заходах.

**Методи підвищення кваліфікації та їх результати в КП
«Тернопільськтеплокомуненерго»**

№	Метод навчання	Характеристика	Результат
1.	Внутрішні тренінги та семінари	Організація навчальних заходів для покращення професійних навичок на робочому місці	Підвищення професійних навичок співробітників
2.	Курси підвищення кваліфікації	Регулярне направлення працівників на спеціалізовані курси	Актуалізація знань і вмінь
3.	Навчання з охорони праці	Проведення навчання з питань охорони праці і безпечних методів виконання робіт	Підвищення безпеки та ефективності праці
4.	Участь у галузевих конференціях та форумах	Активна участь працівників в конференціях для обміну досвідом та ознайомлення з новими тенденціями	Підтримка актуальності знань у галузі

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [23]

Результативність обраної стратегії розвитку персоналу виявляється в поступовому вдосконаленні професійних компетентностей працівників, підвищенні рівня їхньої безпеки та ефективності праці, а також забезпеченні актуальності знань відповідно до сучасних тенденцій галузі.

Особливого значення в контексті мотивації персоналу набуває створення умов для професійного зростання та особистісного розвитку. Прикладом ефективної мотивації може слугувати практика підтримки ініціатив співробітників: зокрема, часткове або повне відшкодування витрат на навчання, надання додаткових вихідних днів для проходження курсів, можливість кар'єрного просування після успішного підвищення кваліфікації.

Так, за попередніми даними підприємства, більше 40% працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, отримали підвищення на посаді або збільшення заробітної плати. Такий підхід не лише стимулює особистісний розвиток, а й формує корпоративну культуру безперервного навчання та професійного вдосконалення.

Крім того, підприємство організує внутрішні нагороди для співробітників, які активно беруть участь у навчальних програмах або реалізації проєктів, що включає не тільки грошові винагороди, але й інші форми визнання, такі як сертифікати, грамоти або можливості для подальшого навчання за рахунок підприємства.

Ми вважаємо, що у сучасному динамічному професійному середовищі система внутрішніх нагород набуває критично важливого значення як інструмент стратегічної мотивації персоналу. Особливої уваги заслуговує комплексний підхід КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» до визнання та заохочення співробітників.

Нематеріальні форми винагороди виступають потужним психологічним стимулом професійного розвитку. Такі ініціативи мають глибокий мотиваційний потенціал, оскільки:

- створюють відчуття особистісної цінності співробітника;
- формують корпоративну культуру безперервного навчання;
- підвищують лояльність персоналу до підприємства;
- стимулюють внутрішню мотивацію до професійного вдосконалення.

Такі ініціативи сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери, де співробітники відчують цінність своїх зусиль, що, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію та продуктивність (див. табл. 3.2).

Досліджуючи напрямки мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та перекваліфікації на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго», варто відзначити їх фундаментальне значення для розвитку підприємства.

Фінансова мотивація посідає чільне місце в системі заохочень працівників. Встановлення прямого зв'язку між підвищенням кваліфікації та зростанням заробітної плати, запровадження премій за успішне проходження навчання та додаткових виплат за отримання нових компетенцій створює потужний стимул для професійного розвитку.

Система мотивації на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго»

№	Елемент мотивації	Характеристика	Результат
1.	Заохочення за міжнародну сертифікацію	Премії та підвищення окладу для працівників, які отримали міжнародні сертифікації	Стимулювання професійного розвитку
2.	Внутрішні нагороди	Вручення сертифікатів, грамот та інших форм визнання за активну участь у навчанні	Поліпшення робочої атмосфери
3.	Підтримка додаткового навчання	Оплата за навчання для працівників, які беруть участь у програмах підвищення кваліфікації	Актуалізація знань та навичок
4.	Приклад впровадження	Організація спеціальних заходів для заохочення працівників, які досягли високих результатів	Підвищення зацікавленості співробітників у навчанні

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [23]

Особливу роль відіграє перспектива кар'єрного зростання. Надання пріоритету при підвищенні на посаді працівникам, які активно навчаються, розширення їхніх професійних можливостей та створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку дозволяє утримувати талановитих спеціалістів та формувати надійний кадровий резерв.

Професійний розвиток через доступ до сучасних навчальних програм, можливість отримання міжнародних сертифікацій та участь у професійних конференціях набуває особливого значення в умовах стрімких технологічних змін. Це дозволяє підприємству підтримувати високий рівень компетентності персоналу та відповідати сучасним викликам галузі.

Соціальний аспект мотивації, що включає визнання досягнень колективом, підвищення авторитету серед колег та можливість передачі досвіду, формує

сприятливе середовище для професійного зростання та розвитку корпоративної культури.

Практика показує, що комплексне впровадження цих напрямків створює синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні якості послуг, зростанні продуктивності праці, зменшенні плинності кадрів та покращенні морально-психологічного клімату в колективі.

Також, на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» впроваджено систему наставництва, яка забезпечує нових співробітників підтримкою досвідчених колег.

Аналіз напрямків мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та перекваліфікації на КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» набуває особливої актуальності через впровадження комплексної системи наставництва. Дослідження показує, що підприємство розробило та впровадило структурований підхід до передачі професійних знань та навичок.

Особливу увагу привертають розроблені підприємством адаптаційні програми, які системно охоплюють всі аспекти робочого процесу. Вони включають як теоретичне навчання, так і практичне освоєння робочих процесів та стандартів підприємства.

Система регулярного зворотного зв'язку, впроваджена на підприємстві, заслуговує окремої уваги. Проведення регулярних зустрічей для обговорення прогресу новачків дозволяє оперативно виявляти та усувати можливі проблеми в навчальному процесі, коригувати індивідуальні програми розвитку та забезпечувати постійне вдосконалення системи наставництва в цілому.

Значущість впровадженої системи особливо проявляється в контексті специфіки роботи комунального підприємства, де якість послуг та надійність роботи обладнання безпосередньо впливають на добробут мешканців міста. Передача практичного досвіду через систему наставництва стає критично важливим фактором забезпечення стабільної роботи підприємства та підтримки високих стандартів обслуговування.

3.2. Стратегічні пріоритети розвитку персоналу підприємства

У контексті сучасних викликів та динамічного розвитку енергетичного сектору, стратегічні пріоритети розвитку персоналу КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» набувають особливої важливості та спрямовані на довгострокову перспективу розвитку підприємства.

З огляду на проведено дослідження нам вдалося виділити ключові стратегічні напрямки розвитку. Так, в першу чергу, хочеться відзначити про професійний розвиток та компетентність. Складові професійного розвитку та компетентність персоналу КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» ми передбачили в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Складові професійного розвитку та компетентності персоналу

№	Напрямок розвитку	Характеристика	Очікуваний результат
1.	Систематичне підвищення кваліфікації	Регулярне проведення навчальних заходів, курсів та тренінгів для персоналу	Зростання професійного рівня працівників та якості виконання робіт
2.	Впровадження інноваційних методів навчання	Застосування сучасних технологій та методик у навчальному процесі	Підвищення ефективності засвоєння нових знань та навичок
3.	Розвиток цифрових компетенцій	Навчання роботі з сучасними цифровими інструментами та технологіями	Адаптація персоналу до вимог цифрової трансформації галузі

4.	Формування культури безперервного навчання	Створення середовища, що стимулює постійний професійний розвиток	Підвищення мотивації до самоосвіти та професійного вдосконалення
----	--	--	--

Примітка. Побудовано автором самостійно

Ще одним із ключових стратегічних пріоритетів розвитку персоналу підприємства є впровадження інноваційних напрямів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, їх адаптацію до сучасних викликів ринку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Такі напрямки ми передбачили в табл. 3.5.

Впровадження інноваційних підходів у розвиток персоналу підприємства забезпечить низку важливих позитивних результатів. До прикладу, здійснити покращення професійної компетентності персоналу є одним із ключових результатів. Завдяки новітнім методам навчання та розвитку, працівники матимуть змогу швидше адаптуватися до сучасних викликів і змін у галузі, що сприятиме підвищенню їхньої кваліфікації та професійної майстерності.

Підвищення продуктивності праці досягається через оптимізацію внутрішніх процесів, використання сучасних технологій та підвищення рівня мотивації персоналу, що дозволить підприємству забезпечити більш ефективне виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 3.5

**Інноваційні напрямки розвитку персоналу КП
«Тернопільськтеплокомуненерго»**

№	Напрямок розвитку	Характеристика	Очікувані результати
1.	Диджиталізація навчальних процесів	Впровадження онлайн-курсів, вебінарів, цифрових платформ для підвищення кваліфікації	Підвищення ефективності навчання, зменшення витрат на організацію очних тренінгів,

			швидка адаптація до сучасних технологій
2.	Мотивація до інноваційної діяльності	Матеріальне та нематеріальне заохочення за нові ідеї, конкурси ініціатив, відкрите спілкуванн	Зростання залученості працівників, підвищення продуктивності, активне впровадження нових технологій та підходів у роботі
3.	Використання HR-аналітики	Застосування аналітичних інструментів для оцінки ефективності працівників та планування розвитку	Поліпшення управління людськими ресурсами, підвищення продуктивності, формування персоналізованих програм розвитку
4.	Адаптація до зелених технологій	Навчання працівників використанню енергоефективних рішень та екологічних підходів	Відповідність сучасним екологічним стандартам, скорочення витрат енергоресурсів, формування іміджу екологічно відповідального підприємства
5.	Гнучкість у графіку роботи	Запровадження гнучких форм зайнятості для покращення балансу між роботою та особистим життям	Підвищення мотивації, зниження рівня стресу серед працівників, збільшення загальної продуктивності та задоволеності роботою

Примітка. Побудовано автором самостійно

Зменшення плинності кадрів є ще одним важливим результатом впровадження інноваційних підходів. Створення сприятливих умов для професійного та кар'єрного зростання підвищує задоволеність працівників своєю роботою, сприяє їх довгостроковій співпраці з підприємством.

Також, важливо відзначити, що реалізація стратегічних пріоритетів розвитку персоналу спрямована на досягнення вагомих результатів, які забезпечать ефективність функціонування підприємства та його довгострокову стабільність. Підвищення професійного рівня працівників відбуватиметься завдяки систематичному навчанню та перепідготовці, що сприятиме формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу. Зростання ефективності виробничих

процесів стане можливим через впровадження вдосконалених управлінських рішень і використання сучасних інноваційних технологій.

Покращення якості надання послуг забезпечить задоволення потреб споживачів, водночас підвищуючи довіру до підприємства з боку клієнтів і партнерів. Це, у свою чергу, створить умови для посилення конкурентних позицій підприємства на ринку завдяки впровадженню прогресивних підходів до управління та організації праці. Важливим наслідком також стане формування позитивного іміджу роботодавця, що відіграє ключову роль у залученні й утриманні висококваліфікованих спеціалістів.

Розвиток культури взаємної підтримки, професійного зростання та соціального захисту дозволить знизити плинність кадрів, що є однією з ключових умов стабільності роботи колективу. Водночас підвищення лояльності персоналу матиме позитивний вплив на взаємодію в команді та сприятиме зростанню продуктивності роботи.

Важливо відзначити, що успішна реалізація стратегічних пріоритетів розвитку персоналу вимагає системного підходу, постійного моніторингу результатів та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що дозволить підприємству не лише відповідати сучасним вимогам ринку, але й формувати нові стандарти якості в галузі комунальних послуг.

ВИСНОВКИ

Отже, розвиток персоналу організації є багатограним процесом, який охоплює соціальний, економічний та психологічний аспекти, взаємопов'язані між собою. Сучасні умови бізнес-середовища, зокрема глобалізація, технологічний прогрес та зростаюча конкуренція, вимагають від організацій не лише впровадження новітніх технологій, але й безперервного вдосконалення людських ресурсів.

Досліджено розвиток персоналу організації через призму соціального, економічного та психологічного підходів. Так, соціальний аспект розвитку персоналу спрямований на створення інклюзивного середовища, формування корпоративної культури та підвищення соціального капіталу організації. Він сприяє соціальній згуртованості працівників, що є основою для побудови стабільних робочих стосунків і зростання лояльності до компанії. Економічний підхід до розвитку персоналу зосереджується на підвищенні ефективності діяльності організації через удосконалення компетенцій працівників. Постійне навчання, підвищення кваліфікації, адаптація до нових умов праці та планування кар'єри забезпечують гармонійний розвиток персоналу, що дозволяє організації адаптуватися до швидкозмінних умов ринку. Психологічний аспект акцентує увагу на особистісному та професійному розвитку працівників, їхній мотивації, формуванні емоційного інтелекту та здатності до адаптації. Застосування концепцій нейропластичності та психологічної гнучкості в програмах навчання дозволяє не лише покращити когнітивні здібності персоналу, але й забезпечити їхню стійкість до змін та ефективність у кризових ситуаціях.

Проаналізовано сучасні методичні підходи до управління розвитком персоналу, які забезпечують комплексний та інтегрований підхід до цього процесу. Так, системний підхід сприяє цілісності та взаємозв'язку всіх аспектів управління, інтегруючи навчання, мотивацію, оцінку й кар'єрний ріст у загальну стратегію

підприємства. Компетентнісний підхід є ефективним для розвитку ключових компетенцій співробітників, які є критичними для досягнення стратегічних цілей підприємства. Процесний підхід виявлено як спосіб забезпечити безперервність та інтегрованість розвитку персоналу, що дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Ситуаційний підхід забезпечує адаптацію програм розвитку до специфіки підприємства, враховуючи галузеві особливості, розмір компанії, культурні аспекти та стратегічні цілі.

Досліджено, що КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» є ключовим елементом муніципальної системи життєзабезпечення міста Тернополя. Підприємство виконує важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи якісне теплопостачання та гаряче водопостачання для мешканців міста. Його діяльність спрямована на задоволення поточних потреб населення та стратегічний розвиток інфраструктури.

Підприємство активно впроваджує технології підвищення енергоефективності, зокрема когенераційні установки, які суттєво оптимізують виробничі процеси. Крім того, діяльність підприємства охоплює широкий спектр послуг, включаючи виробництво електроенергії та будівництво споруд, що дозволяє забезпечувати комплексний підхід до енергозабезпечення міста.

Дослідження кадрового потенціалу КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» демонструє стійкі позитивні зміни, однак виявляє й певні проблеми, що потребують вирішення. Так, аналіз чисельності персоналу свідчить про поступове збільшення працівників: із 577 осіб у 2021 році до 592 осіб у 2023 році. Такий ріст супроводжується зменшенням інтенсивності звільнень, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. Водночас зниження кількості прийнятих працівників свідчить про необхідність коригування кадрової політики для забезпечення належної заміни кадрів та запобігання дефіциту кваліфікованих спеціалістів.

Рівень освіти працівників демонструє достатньо високий потенціал, адже майже 47,6% персоналу мають вищу освіту. Аналіз плинності кадрів за 2021–2023 роки показує скорочення коефіцієнта плинності до 0,3% у 2023 році, що свідчить про успіхи підприємства в утриманні працівників.

Гендерний аналіз показав значний дисбаланс: 70% чоловіків проти 30% жінок. Незважаючи на невелике зростання частки жінок, підприємству слід активніше працювати над забезпеченням гендерної рівності та створенням умов для залучення жінок до галузі.

Фонд оплати праці зріс на 39,19% у період 2021–2023 років, що є позитивною тенденцією. Особливо динамічно збільшився фонд додаткової заробітної плати (на 102,4%), що свідчить про покращення умов стимулювання. Водночас нерівномірність зростання окремих складових фонду оплати праці вимагає подальшого аналізу для забезпечення прозорості та ефективності оплати.

Дослідження стану розвитку персоналу КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» показало, що підприємство активно впроваджує сучасні підходи до навчання та підвищення кваліфікації працівників. Одним із головних напрямів є організація тренінгів і семінарів, які дозволяють покращувати професійні навички безпосередньо на робочому місці. Це сприяє підвищенню ефективності праці, забезпеченню безпеки та адаптації до сучасних технологій.

Особливу увагу приділяють регулярним атестаціям, які допомагають визначити кар'єрні перспективи працівників і створити індивідуальні плани розвитку. Важливим інструментом розвитку є також ротація кадрів, яка розширює професійний досвід співробітників і підвищує їхню універсальність.

Впровадження програм розвитку лідерства формує резерв управлінських кадрів, здатних ефективно керувати масштабними проектами. Навчання з роботи з новітніми технологіями, обладнанням та програмним забезпеченням підвищує

конкурентоспроможність підприємства, одночасно забезпечуючи економію ресурсів.

Підприємство активно стимулює самоосвіту, надаючи доступ до освітніх ресурсів, участь у міжнародних проектах та організовуючи внутрішні обговорення, що створює умови для професійного зростання. Такий підхід сприяє формуванню культури навчання та інноваційності серед працівників.

В процесі дослідження напрямків мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та перекваліфікації на КП «Тернопільськтеплокомуненерго» було виявлено, що підприємство використовує комплексний підхід до розвитку свого персоналу. Розглянуті методи навчання та мотивації, такі як внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації та участь у галузевих заходах, сприяють підвищенню професійних компетенцій працівників, актуалізації їхніх знань та підвищенню безпеки праці.

Дослідження також показало, що важливу роль у мотивації відіграють не лише фінансові, а й нематеріальні форми винагороди. Підприємство активно впроваджує систему наставництва, що дозволяє новим співробітникам швидше адаптуватися до робочого процесу та отримувати підтримку від досвідчених колег..

Встановлено, що на КП «Тернопільськтеплокомуненерго» активно використовуються інструменти, які поєднують професійну мотивацію з кар'єрним зростанням, що сприяє утриманню кваліфікованих фахівців. Визначено, що система внутрішніх нагород, таких як премії за міжнародну сертифікацію та підтримка додаткового навчання, є важливими елементами у стратегічному управлінні мотивацією.

Виявлені напрямки та методи мотивації до підвищення кваліфікації сприяють розвитку персоналу підприємства, підвищенню його продуктивності, а також сприяють формуванню кваліфікованого, мотивованого та конкурентоспроможного колективу, готового до реагування на сучасні виклики виробництва.

