

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ ” _____ 2023

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”

Тема: Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Виконав (-ла): Герасимов Микола Миколайович

Керівник: д.е.н., професор Орел Анна Миколаївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Орел А.М.

_____ Серьогін С.С

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
або «Менеджмент організації і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” 2023

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента (-ки)

Герасимова Миколи Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова пошта»**
Затверджена наказом ректора від « » 2023, № /
2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «__» _____ 2023 до «__» _____ 2023.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: **Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ «Нова пошта», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: **вивчити та проаналізувати теоретичні-методологічні основи управління людськими ресурсами організації; розкрити суть і завдання кадрової політики; здійснити аналіз фінансово-економічного діяльності ТОВ «Нова Пошта»; оцінити стратегії управління персоналом разом з поточною системою; провести аналіз кадрової політики на підприємстві ТОВ «Нова пошта»; запропонувати шляхи розвитку управління персоналу ТОВ «Нова Пошта»**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. -1, табл. -2

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 13, рис -6

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 5, рис -1, формули -3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу системи управління підприємства ТОВ «Нова Пошта»	01.09.2023 - 06.10.2023	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей управління персоналу на сучасному етапі	06.10.2023- 13.10.2023	виконано
3.	Визначення основних напрямків управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»	до 24.10.2023	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління персоналом підприємства на міжнародних ринках	до 28.10.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 02.11.2023	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 06.11.2023	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення персоналу підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 28.11.2023	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 03.12.2023	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 06.12.2023	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 10.12.2023	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 12.12.2023	виконано

Студент _____ (Герасимов М.М.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (д.е.н., професор Орел А.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

HR – human resources (людські ресурси)

НТП – науково-технічний прогрес

PFP – Pay for Performance (платити за виконання)

ФОП – фізична особа-підприємець

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПДВ – податок на додану вартість

IT – information technology (інформаційні технології)

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку для посилення його конкурентних позицій.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглянуто сутність управління персоналом, її роль в ринковій економіці та проведено аналіз основ управління людськими ресурсами разом із елементами кадрової політики, проведена оцінка ефективності системи управління персоналом та кадрової стратегії на підприємстві, проаналізовано досвід управління кадровими ресурсами зарубіжних компаній .

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, проведено аналіз та характеристика управління персоналом підприємства, здійснений аналіз поточної системи управління персоналом та ключові аспекти кадрової політики у компанії ТОВ «Нова Пошта» та оцінку стратегій управління персоналом підприємства.

У третьому розділі визначено етапи процесу вдосконалення діяльності підприємства на українському ринку та зазначені можливості іноваційного розвитку управління персоналу ТОВ «Нова Пошта» шляхом запровадження системи "Zenefits".

У висновку зазначені основні результати виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

ANOTATION

As a result of the research, proposals were provided regarding the introduction of modern personnel management technologies of "Nova Poshta" LLC on the Ukrainian market to strengthen its competitive positions.

The introduction defines the relevance of the chosen topic of the qualification work, the object, subject, purpose and tasks of future research.

The first chapter examines the essence of personnel management, its role in the market economy, analyzes the basics of human resources management along with elements of personnel policy, evaluates the effectiveness of the personnel management system and personnel strategy at the enterprise, and analyzes the experience of managing personnel resources of foreign companies.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of the enterprise and its financial condition are considered, the analysis and characteristics of the enterprise's personnel management are carried out, the analysis of the current personnel management system and key aspects of personnel policy at the company "Nova Poshta" LLC and the evaluation of the enterprise's personnel management strategies are carried out.

In the third chapter, the stages of the process of improving the company's activity on the Ukrainian market and the possibilities of innovative development of the personnel management of "Nova Poshta" LLC through the introduction of the "Zenefits" system are identified.

In the conclusion, the main results of the performed research are indicated and specific proposals are given regarding the implementation of the tasks of the qualification work.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1. Історія виникнення та розвитку управління персоналом а також його поняття, цілі та функції.....	11
1.2. Суть, завдання та елементи кадрової політики.....	18
1.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом та кадрової стратегії на підприємстві	28
1.4. Досвід управління кадровими ресурсами, отриманий зарубіжними компаніями.....	34
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОМПАНІЇ ТОВ “НОВА ПОШТА”	40
2.1. Аналіз організаційних та фінансово-економічних аспектів діяльності ТОВ “Нова Пошта”	40
2.2. Характеристика поточної системи управління персоналом та ключові аспекти кадрової політики на підприємстві	50
2.3. Оцінка стратегій управління персоналом у компанії ТОВ “Нова Пошта” та аналіз процесу атестації кадрів	65
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “ТОВ НОВА ПОШТА”	80
3.1. Рекомендації для покращення управління персоналом на підприємстві	80
3.2. Оцінка ефективності соціально-економічних заходів з удосконалення	90
3.3. Ініціативи щодо покращення управління персоналом та організації виробнично-економічної підготовки кадрів на підприємстві	94
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110

ВСТУП

Ефективність та якість управління людськими ресурсами в Україні набувають все більшого значення в сучасних умовах розвитку економіки як фактор розвитку та конкурентоспроможності підприємства чи організації. Досвід розвинутих країн свідчить про економічну вигоду використання інтелектуального, творчого та організаційного потенціалу працівників. За даними західноєвропейських університетів, понад 70% людських ресурсів використовуються в таких країнах, як США, Франція, Німеччина, Велика Британія, Фінляндія, Італія та Сінгапур. В Іспанії, Австралії, Японії, Канаді, Чехії – більш ніж на 50%. Україна (разом з Монголією, КНР, Польщею, Мексикою) належить до групи країн, де задіяно лише 25% людських ресурсів. Незважаючи на те, що існує багато методологічних підходів у сфері управління персоналом, існує різноманітність і суперечливість функцій кадрових служб українських компаній. Керівники компанії в більшості випадків зосереджують свою увагу на роботі виробництва, фінансів і маркетингу, а функція управління персоналом недооцінюється.

В даний час існують різні підходи до управління персоналом. В основі їх різноманітності лежить різне ставлення до персоналу як об'єкта управління. Відповідно до першого підходу працівники розглядаються не як самостійні особистості, а лише функції персоналу – їхня праця – розглядаються як об'єкт управління (К. Маркс, Ф. Тейлор). Основою другого підходу є визнання персоналу організації як самостійного об'єкта управління. У такому підході можна виділити два поняття: поняття управління персоналом і поняття управління персоналом. Концепція управління людськими ресурсами розглядає працівників за їх ролями – посадами (Дж. Уотсон, Т. Берн, Х.М. Сталкер, Л.С. Лор). У концепції управління персоналом центр досліджень зміщується з посади на самого працівника як складний об'єкт організації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор). Третій підхід розглядає персонал як комплексний ресурс або капітал організації (Т. Шульц, Г. Беккер). Сучасний етап розвитку теорій управління персоналом зазвичай

супроводжується теорією «корпоративного менеджменту», в якій працівник розглядається як джерело досягнення конкурентних переваг.

Метою роботи є вивчення теоретичних і методологічних засад щодо організації та проектування системи управління персоналом на українському підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розглянути та вивчити основні теоретичні положення в будівництві та системи управління персоналом, а саме: визначення поняття, цілей, функцій системи та оцінка ефективності її діяльності;
- Порівняти вітчизняний та зарубіжний досвід організацій у цій сфері кадрового забезпечення;
- вивчити організаційні та фінансово-економічні показники

корпоративна діяльність.

- надати характеристику існуючої системи управління персоналом та стратегію її розвитку;
- розробити та надати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом та оцінити їх ефективність.

Емпірична (експериментальна) база дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (ТОВ «Нова Пошта»).

Об'єктом дослідження є побудована в ТОВ «Нова Пошта» система управління персоналом як єдиний процес планування, відбору, навчання, оцінки та мотивації, спрямований на ефективне використання людських ресурсів.

Предметом дослідження є методи оцінки ефективності управління персоналом, механізми підвищення ефективності управління організацією на основі оптимізації ключових процесів управління персоналом та впровадження інструментів об'єктивного контролю.

При підготовці роботи були використані наукові праці українських та зарубіжних авторів за обраною темою, а також отримані на підприємстві матеріали, що регламентують діяльність підприємства, власні спостереження та замітки, що описують діючу систему управління персоналом.

Практична значущість виконаної роботи полягає у вивченні сучасної операційної системи управління персоналом, практичного досвіду її процесів, в аналізі того, як отримані знання можна використовувати на практиці, у виявленні проблем і недоліків в управлінні, в якому формування власного бачення щодо подальшого розвитку та вдосконалення процесів управління персоналом

Інформаційною базою для написання роботи стали підручники з управління персоналом, наукові праці вчених-економістів, статті з управління персоналом керівників, менеджерів з персоналу, Інтернет-ресурси (статистичні дані, статті в електронних журналах).

Науковий зміст роботи полягає в розробці теоретико-методичних рекомендацій щодо ефективного впровадження інноваційних технологій управління персоналу в контексті специфічних потреб та особливостей діяльності ТОВ «Нова Пошта». У роботі запропоновано інструменти та рекомендації на основі поглибленого аналізу сучасних тенденцій у сфері управління персоналом, що передбачає інноваційний підхід до формування людських ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації.

Структура роботи. Складається зі вступу, першого розділу – теоретичної частини, другого розділу – практично-аналітичної частини, третього розділу – рекомендаційної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Історія виникнення та розвитку управління персоналом а також його поняття, цілі та функції

Перші ознаки систем управління людськими ресурсами з'явилися в суспільстві ще в далекому минулому. Об'єднуючись у родові общини, вони щоденно вирішували проблеми використання власних досить обмежених фізичних і розумових ресурсів, стикалися з проблемами розподілу праці, трудової міграції та дисципліни.

У середні віки більшість організацій використовували працю відносно невелика кількість людей (не рахуючи армії), які займаються однією і тією ж роботою протягом багатьох років і навіть століть. Управління персоналом входило в обов'язки керівника організації, частіше власника, який приймав рішення щодо своїх співробітників, спираючись на свій досвід і совість. Незважаючи на зовнішню простоту, Середньовіччя пропонує цікаві приклади планування та розвитку професійної кар'єри (західноєвропейські цехи з детальною внутрішньою ієрархією та критеріями просування в їх межах), стимулювання праці (складання перших планів, участь найманих робітників у прибутку), спеціаліст навчання (ремісничі школи).

Промислова революція 19 століття докорінно змінила природу економічних організацій - майстерні замінили фабрики, які використовували працю набагато більшої кількості людей. Змінився і вид праці — кваліфіковану працю ремісника замінила механічна праця. Зростаючий розмір підприємницьких організацій і зростання незадоволеності умовами праці змусили керівників шукати відданих своїй справі працівників кадрових відносин. В Англії їх називали секретарями соціального забезпечення, у США та Франції — державними секретарями. Основними завданнями перших спеціалістів з управління персоналом були:

створення шкіл і лікарень для робітників, контроль умов праці, боротьба зі спробами створення профспілок[44].

Відбулися значні зміни в управлінні персоналом. Знамениті рожеві квіти 20-30 століть досі присутні. Йшлося про: виникнення і поширення наукової організації праці, розвиток профспілок. Це означає, що існують активні внутрішньочерепні пристрої та кілька роботів і роботів-роботів.

Теорія «науково-організаційної роботи», основи якої були закладені та розроблені на початку 20-го століття в роботах Фредеріка Тейлора (США), які спричинили «революцію» у світових керівних органах і особливо в людських ресурсах. Теорія «практики природних органів» зрозуміла, оптимальна для цього універсальна для всіх методів контролю та організації практики, у тому числі й двох Тут відбувається виробництво. Це приведе вас до лікарні зі спеціальним кабінетом лікаря. Ви можете побачити «Практик організації природи», тобто Х. За принципом ми готуємо нових спеціалістів – інженерів, вивчаємо та оптимізуємо роботу навіть взимку.

Rose of the Machine Virus Cutter, яка додала багато роботів до підприємців людського вірусу та зробила роботу механічною та монотонною, сприяла зростанню профспілок, здатних на великі масштаби та болючі за своїми наслідками. Удвох — паркани, бої. та інформацію про конфлікт між адміралами компаній. З початку 30-х років 20 століття укладення колективних договорів між профспілкою та заводами стало ненав'язливою практикою.

Всі вироби рожеві. Найзручнішим способом виконання роботи корпоративних професіоналів є створення спеціальних посад директорів або адміністраторів, функціями яких є переговори з профспілками, розгляд претензій та представництво.

Інтереси організації в разі судового розгляду. Сильне соціальне розшарування населення промислово розвинених країн, що супроводжувалося різким зростанням продуктивних сил, супроводжувалося посиленням впливу соціалістичних і комуністичних партій, радикальних профспілок у перші десятиліття 20 ст. що змусило уряди цих країн брати активну участь у регулюванні відносин між

найманими працівниками та роботодавцями. Втручання держави призвело до створення національних систем соціального страхування, компенсації по безробіттю, запровадження мінімальної заробітної плати, обмежень тощо.

Скорочення робочого часу. У деяких країнах виникли спеціальні державні органи для контролю за умовами праці та захисту інтересів працівників. У зв'язку з цими змінами в законодавстві у компаній виникла потреба у фахівцях, які є експертами в галузі трудового законодавства, які можуть та можуть забезпечити контроль за його виконанням з боку адміністрації підприємства та взаємодіяти з державними органами. Організації почали створювати спеціальні відділи, які займалися цими питаннями. Їх зазвичай називали відділами кадрів.

У 1950-1970-х роках в індустріально розвинутих країнах припала чергова хвиля законодавчого регулювання, яке значно ускладнило державне регулювання трудових відносин. Нові закони були спрямовані проти будь-якої дискримінації на робочому місці, посилили соціальні гарантії для працівників, встановили детальні стандарти охорони праці та навколишнє середовище.

Наприкінці 20 століття трудове право перетворилося на складну, дуже розгалужену галузь права не лише в традиційно індустріальних країнах, а й у багатьох країнах, що розвиваються, таких як Корея, Сінгапур, Тайвань і Мексика. Незважаючи на різноманіття національного законодавства, можна виділити дві основні моделі державного законодавства регулювання виробничих відносин: англосаксонське та західноєвропейське. Англосаксонський регуляторний підхід (США, Велика Британія, Тайвань, Сінгапур) передбачає, що держава розглядає роботодавців і працівників як рівноправних учасників ринку і бачить свою роль у створенні необхідних для ринку елементів і забезпеченні його безперервного функціонування: конкуренція, обмеження, монополії, правові системи тощо [33]. Європейська модель регулювання припускає, що працівник перебуває в неповноцінному становищі, тобто в нижчому становищі, ніж роботодавець, і вимагає державного захисту у вигляді запровадження високої мінімальної заробітної плати, загального соціального та медичного страхування та спеціальної держави. засоби захисту інтересів працівників.

Також сьогодні відбуваються суттєві зміни пріоритетів в управлінні трудовими ресурсами, які супроводжуються прискоренням технічного прогресу, глобалізацією економіки та посиленням конкуренції в усіх сферах життя. Одночасно з розвитком цих тенденцій відбувалося подальше послаблення впливу профспілок, особливо в Північній Америці та Японії, який зменшувався зі ступенем державного регулювання економіки по відношенню до працівників і роботодавців, відбулися реформи в лібералізувати системи соціального забезпечення та безпеки. Традиційна модель трудових відносин – наймання на все життя – відійшла на другий план. Сьогодні трудові відносини розглядаються як тимчасове, взаємовигідне партнерство [36]. Водночас роботодавці бачать своїх працівників та їх здатність отримувати нові знання та навички як основне джерело стійкої конкурентної переваги. Так само працівники, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку, вимагають від своїх роботодавців професійного навчання та подальшої освіти.

За роки існування та функціонування виробництва в різних формах організацій і компаній ставлення до кадрів істотно змінилося. Спочатку бізнесменеджери зосереджувалися на робочому продукті як об'єкті, яким необхідно керувати та контролювати. Пізніше центр уваги менеджменту перемістився на саму роботу — кваліфікацію працівників, їх продуктивність. Сучасний розвиток управління людськими ресурсами характеризується тим, що в центрі уваги і управління знаходиться сам працівник, його навички, характеристики, характер і мотивація. Такий підхід є найефективнішим, оскільки дає змогу найбільш ефективно використовувати людський потенціал, а це є запорукою постійного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Персонал - це основна частина ресурсів підприємства, необхідна для досягнення завдань і цілей. Тому персонал також називають «трудовими ресурсами» або «людськими ресурсами». В економічній літературі термін «трудові ресурси» частіше вживається, коли йдеться про ресурси багатьох компаній або цілого регіону чи країни. У даній роботі аналіз проводиться на базі однієї компанії, тому використання терміну «персонал» є більш доцільним.

Існує багато теоретичних підходів до трактування терміну «управління персоналом». Управління персоналом як наука відповідає за забезпечення відповідної професійної та трудової діяльності працівників шляхом ефективного управління персоналом [34]. Цей підхід інтерпретації є дуже теоретичним і не описує жодного параметра.

Управління персоналом також розглядається як цілеспрямоване управління діяльність, в якій працівники використовуються найбільш ефективним способом для досягнення поставлених цілей і завдань [25]. Ця інтерпретація зосереджена на управлінні та організації, але не містить детального опису фаз або компонентів.

У поняття управління людськими ресурсами також входить управління групою людей з метою досягнення цілей діяльності компанії [27]. Це тлумачення також є досить поверховим і не вдається в деталі того, які методи необхідні для досягнення таких цілей.

Усі наведені визначення не враховують цілей та інтересів самих співробітників, багато процесів не описані детально за етапами чи складовими.

Тому для більш детального визначення процесу управління персоналом його слід описати більш детально: Управління персоналом – це процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання праці персоналу, для цього основні методи, засоби та управління використовуються інструменти. Суть управління людськими ресурсами описують такі процеси:

- кадрове планування;
- пошук і підбір персоналу;
- матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу;
- оцінка персоналу;
- розвиток персоналу та формування кадрового резерву;
- формування здорової корпоративної культури (з метою досягнення цілей компанії).

Сукупність цих заходів, які здійснює відповідальна служба управління персоналом, утворює цілісну систему управління персоналом на підприємстві.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення максимальна продуктивність підприємства шляхом ефективної організації трудових ресурсів та усунення недоліків і помилок, таких як: низька продуктивність праці, незадоволеність працівників, плинність кадрів, прогули, скарги, конфлікти тощо. Тому, щоб уникнути таких недоліків, управління персоналом перед системою стоять такі цілі:

- підготовка відповідального, висококваліфікованого персоналу, яка відповідає б вимогам компанії для досягнення поставлених цілей;
- забезпечення високої продуктивності праці і соціальна ефективність колективу.

Система управління персоналом виконує такі функції (рис. 1.1):

- 1) організаційно полягає в плануванні майбутніх потреб у кадрах і джерелах їх пошуку;
- 2) соціально-економічні – це забезпечення умов і факторів, які націлений на раціональне закріплення та використання трудових ресурсів;
- 3) відтворювальний – передбачає забезпечення постійного розвитку працівників.



Рис. 1.1 Функції системи управління персоналом

З функцій впливає, що основними завданнями системи управління персоналом є:

- забезпечення підприємства кадрами в необхідній кількості та якості в певний період часу;

- раціональна організація праці для рівномірної зайнятості та навантаження працівників;
- забезпечення належних умов праці;
- забезпечення відповідності робочого місця психофізичним особливостям працівника;
- підтримання максимальної продуктивності на робочому місці.

Крім того, система управління персоналом повинна будуватися на таких принципах:

- принцип змістовності роботи;
- принцип справедливої винагороди та визнання власної праці;
- робочі місця повинні відповідати технічним вимогам;
- дотримання демократизації діяльності персоналу;
- створення сприятливого клімату в компанії;
- забезпечення персоналу всім необхідним для якісного виконання роботи.

Тому під управлінням персоналом рекомендується розуміти такий вид управління, в якому суб'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, який здійснює планування, організацію, контроль, регулювання та мотивацію персоналу через застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей компанії, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу компанії та збільшення кадрового потенціалу компанії. Запропоноване визначення економічної категорії «Управління персоналом», на відміну від існуючих, є чітко структурованим за сутністю, змістом і результатом, враховує специфіку управління, оскільки визначає його об'єкт і предмет, а також описує в деталізувати вплив суб'єкта управління на об'єкт адміністрування.

1.2. Суть, завдання та елементи кадрової політики

Головною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального співвідношення кадрових процесів, утримання персоналу та його розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці [7].

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, організаційних форм формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимуляції.

Кадрова політика встановлює основи та орієнтири довгострокової роботи з персоналом. Розвиток суспільства та організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

У кожен, особливо критичний, період функціонування суспільства кадрова політика була і залишається одним із найважливіших чинників його розвитку та поступального руху, що визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі та на підприємство.

Розробка, прийняття та реалізація державної кадрової політики в сучасній Україні зумовлена необхідністю суттєвої активізації та підвищення ефективності впровадження соціально-економічних, політичних та інших реформ українського суспільства, а також суттєвого вдосконалення механізмів управління ними.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємства і знаходить своє конкретне вираження у формі адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві організації. У ринковій економіці істотно змінюються природа і принципи Кадрова політика. Він свідомо зосереджується на створенні високопрофесійної робочої сили, яка сприяє розвитку організації та особистості.

Кадрова політика – це довгострокова лінія розвитку людських ресурсів, удосконалення персоналу та певна перспектива економічного, політичного та культурного зростання суспільства.

Кадрова політика — один із основних напрямків діяльності держави, що включає розвиток організаційних засад роботи з людьми, формування та раціональне використання кадрового потенціалу, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це один із базових напрямів національної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язаний з активізацією людського фактору та реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом. Метою є вирішення виробничих, соціальних та особистих проблем людей різного рівня відповідальності [5].

Термін «кадрова політика» може мати широке і вузьке значення.

У найширшому розумінні це система добре поінформованих і певною мірою сформульованих і фіксованих правил, норм, які узгоджують людські ресурси з довгостроковою стратегією компанії.

При широкому розумінні кадрової політики часто доводиться звертати увагу на особливості реалізації власних повноважень і стиль керівництва. Це прямо не відображено у філософії організації, колективному договорі та правилах внутрішнього розпорядку. Це свідчить про те, що всі заходи, пов'язані з роботою з персоналом - відбір, комплектування, атестація, навчання, просування по службі - можна планувати раніше і узгоджувати зі стратегічними цілями і поточними завданнями організації.

У вузькому розумінні це набір певних правил, привітань і заборон, які реалізуються як у процесі безпосередньої взаємодії між працівниками, так і у відносинах між працівниками та організацією в цілому [10].

У цьому сенсі, наприклад, формулювання «Кадрова політика нашої компанії полягає в тому, щоб приймати на роботу тільки осіб з вищою освітою» може бути аргументом при вирішенні конкретного кадрового питання.

Основною метою кадрової політики на сучасному етапі є:

1. Залучення всього працездатного населення країни до участі в соціально-економічних і політичних реформах, мобілізація людських ресурсів для активної участі у високоефективній і якісній праці.

2. Укомплектування всіх сфер державної, соціально-економічної роботи ініціативними та компетентними людьми, які розуміють необхідність якісних змін у суспільстві та знають, як їх реалізувати в житті.

3. Забезпечення безперервного вдосконалення та своєчасного оновлення кадрів у виробничо-економічній, соціально-культурній та адміністративно-державній сферах організації суспільства, підвищення професіоналізму та соціальної відповідальності управлінського персоналу.

За своїм складом кадрова політика має наступне коло проблем:

1. Цілеспрямоване, планомірне та збалансоване навчання та підготовка кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх професійної кваліфікації, всебічне навчання та безперервне підвищення кваліфікації персоналу.

2. Розподіл і перерозподіл працівників за галузями зайнятості, національними регіонами та видами професій.

3. Раціональне використання кадрів, моральне і матеріальне забезпечення їх діяльності, розвиток спеціальних навичок, формування задоволеності працею, контроль за діяльністю персоналу, формування і розвиток комплексної системи управління персоналом.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації кадрами певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації прав та обов'язків громадян, передбачених законодавством про працю;
- раціональне використання персоналу;
- створення та підтримка ефективної діяльності компанії.

Вихідними документами для розробки кадрової політики є:

- загальна декларація прав людини;
- Конституція (Основний Закон);

- Цивільний кодекс;
- Кодекс законів про працю.

Кадрова політика здійснюється з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, характерних для сьогодення та майбутнього [3].

Зовнішні фактори включають:

- національне трудове законодавство;
- відносини з профспілками;
- стан економічної ситуації;
- стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

- структура цілей і стратегій організації;
- територіальне розміщення;
- технології виробництва;
- організаційна культура;
- кількісний та якісний склад наявного персоналу та можливі зміни в майбутньому;
- фінансові можливості організації, які визначають прийнятний рівень витрат на управління персоналом;
- існуючий рівень оплати.

При реалізації кадрової політики можливі альтернативи з урахуванням реальної економічної ситуації. Тому його вибір залежить не тільки від засобів, методів і пріоритетів.

Зарубіжні фахівці виділяють різні види кадрової політики та умови кризового стану економіки. Аналіз кадрової політики, що існує в окремих організаціях, дозволяє виділити принаймні дві основи їх групування.

Перша основа стосується ступеня обізнаності з правилами та нормами, на яких базуються кадрові заходи. На цій основі можна виділити наступні види кадрової політики:

- пасивний;
- реактивний;

- профілактичний;
- активний.

Другою підставою для диференціації кадрової політики може бути ступінь відкритості організації зовнішньому середовищу при формуванні персоналу, її принципова орієнтація на внутрішні або зовнішні джерела кадрів.

На перший погляд, словосполучення «пасивна політика» схоже. Однак часто буває так, що керівництво організації не має чіткого плану дій щодо власного персоналу, і кадрова робота стає рутинною роботою або для усунення «непередбачених або невідомих негативних наслідків». Організація не має прогнозу потреби в персоналі та засобів оцінки кадрової роботи. У плані реструктуризації кадрові проблеми зазвичай відображаються на рівні кадрової довідки, без відповідного аналізу кадрових проблем та їх причин [16].

Реактивний тип характеризується тим, що керівництво підприємства відстежує симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованих працівників для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходів.

Локалізація кризи. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу, а також його розвиток відповідно до потреб організації та вимог чинного законодавства.

Превентивно передбачає, що це повинно зробити керівництво підприємства обґрунтовані прогнози щодо розвитку ситуації, але немає можливості на них вплинути. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, а й методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. План реструктуризації містить коротко- та середньостроковий прогноз потреб у персоналі.

Активний (раціональний) тип з точки зору механізмів, які використовує керівництво організації, можна виділити два типи кадрової політики - раціональну та авантюрну.

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має як якісну діагностику, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має можливість не тільки діагностувати кадри, а й прогнозувати кадрову ситуацію на середньо- та довгострокову перспективу. Програми розвитку організації включають короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в персоналі (якісні та кількісні). Крім того, невід'ємною частиною плану є кадрова програма з варіантами її реалізації.

При авантюристській кадровій політиці керівництво організації не має якісної діагностики, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але намагається впливати на неї. Як правило, кадрова служба не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та кадрової діагностики, однак програми розвитку включають плани кадрової роботи, які частіше спрямовані на досягнення важливої для розвитку мети. організації, але не з точки зору змін в організації. Аналізована ситуація з персоналом. У цьому випадку план роботи HR будується на досить емоційному, малообґрунтованому уявленні про цілі роботи HR [14].

Кадрова політика в кризових ситуаціях буде ефективною за таких умов:

1. Скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях.
2. Зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління.
3. Врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні персоналу, а також стимулювання нової організаційної структури.
4. Виявлення та просування по службі працівників з лідерськими якостями.
5. Реалізація політики підготовки, перепідготовки та просування по службі кваліфікація працівників.
6. Підтримка кадрового ядра компанії.
7. Прийом потенційних співробітників з-за кордону.
8. Централізація управління фінансами, яка має забезпечити накопичення необхідного обсягу капіталу.

У звичайних умовах розвитку підприємства основні завдання, які необхідно вирішувати на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробка системи науково обґрунтованої перевірки здібностей працівників, їх професійне переведення відповідно до ділових і особистих якостей, застосування цільової підготовки кадрів, їх розвиток;
- активізація роботи кадрових служб з питань стабілізації робочої сили, підвищення трудової та соціальної активності працівників;
- перехід від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних методів;
- включення працівників в управління виробництвом.

Ефективною кадровою політикою має бути:

- невід'ємна частина програми стратегічного розвитку компанії, є сприяти реалізації стратегії через кадрову підтримку;
- гнучкий, тобто вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки стабільність пов'язана з певними планами співробітників, а з іншого - динамічною, тобто він повинен адаптуватися до змін у тактиці компанії та економічних ринкових умовах;
- економічно обґрунтований на основі фактичних фінансових умов опцій, що забезпечують індивідуальний підхід до співробітників.

Стабільними можуть бути й ті напрями кадрової політики, які базуються на врахуванні інтересів трудового колективу та організаційної культури компанії.

Тому кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з персоналом, яка була б орієнтована на досягнення не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинних законів, нормативних актів і державних рішень [19].

Залежно від власного або зовнішнього персоналу організації та ступеня відкритості зовнішньому середовищу при формуванні кадрової політики розрізняють відкриту і закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників усіх рівнів, починати роботу можна як з нижчої посади,

так і з найвищої. Організація готова взяти на роботу будь-якого спеціаліста за наявності відповідної кваліфікації, незалежно від досвіду роботи. Цей тип кадрової політики може бути доцільним для нових організацій, які проводять агресивну політику захоплення ринку та орієнтуються на швидке зростання та отримання лідируючих позицій у своїй галузі [11].

Метою кадрової політики є формування відповідального, згуртований колектив, здатний своєчасно реагувати на вимоги ринку, що постійно змінюються, з урахуванням стратегії розвитку організації [6].

Він включає такі елементи:

- форма правління в суспільстві;
- стиль керівництва;
- корпоративна філософія;
- правила процедури;
- колективний договір;
- статут організації.

Через ці елементи реалізується кадрова політика.

Кадрова політика формується на основі Загальної декларації прав людини, Конституції держави, програм правлячої партії, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства та кадровими службами.

При розробці кадрової політики велике значення надається розстановці сил у суспільстві. Сучасний етап розвитку України характеризується переходом від автократії до демократії з проявом охлократії.

На мій погляд, сьогодні перевагу слід віддати стилю управління, оскільки від стилю управління багато в чому залежить кадрова політика. Форми правління в суспільстві сформували три основних і один комбінований стиль керівництва.

Авторитарний стиль характеризується тим, що при прийнятті рішень керівник завжди керується власними цілями, критеріями та інтересами, практично не погоджується з робочим колективом і обмежує себе вузьким колом однодумців.

Займає тверду позицію при прийнятті рішень та активно використовує методи адміністративного та психологічного впливу на людей.

Демократичний стиль ґрунтується на поєднанні принципу єдиноначальності та громадського самоврядування. Менеджер такого типу зазвичай обирається на зборах трудового колективу або власників і повинен представляти інтереси більшості. Як правило, йому вдається успішно ідентифікувати, прийняти і реалізувати стратегічні цілі корпоративного розвитку при об'єднанні інтересів групи.

Ліберальний стиль полягає в тому, що при прийнятті рішень керівник керується цілями та інтересами окремих груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін і «штовхає» разом, намагаючись досягти добра «Але бути босом інколи мимоволі стає маріонеткою в руках «сірого кардинала», який насправді керує компанією. Перевагою ліберального стилю є те, що управлінські рішення приймаються групами. Однак ліберальному менеджеру часто бракує сильної волі, чіткої мети, глибоких знань і він занадто поглинений своїм хобі чи сім'єю. Це досить нестабільний стиль керівництва, який відхиляється від охлократії.

Змішаний стиль передбачає поєднання перерахованих вище видів. У того чи іншого керівника може переважати ліберальний, авторитарний і демократичний стиль, так само як і в природі немає суто холериків, флегматиків, сангвініків і меланхоліків, а перераховані вище темпераменти завжди проявляються в людині в певній пропорції, переважанні одного з них [13].

Концептуальними кадровими документами можуть бути звід неписаних законів і правил, що передаються «з вуст в уста», або документально оформлена інформація в нормативних документах (статут підприємства, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці та преміювання, положення про оплату праці та преміювання тощо). тощо). В ідеалі необхідно розробляти самостійні документи [13, с. 28-29].

Кадрова політика знаходить відображення у філософії організації.

Філософія компанії включає наступні розділи:

- цілі та завдання підприємства, ділові та моральні якості персоналу;
- умови праці, робоче місце, оплата та оцінка праці;
- соціальні цінності та соціальні гарантії

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, який регулює прийом і звільнення працівників, робочий час і порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній нормативний документ, який повинен відповідати КЗпП і типовим правилам і враховувати специфіку підприємства.

Він включає такі розділи:

- умови;
- порядок прийому та звільнення працівників;
- час роботи та відпочинку;
- основні обов'язки співробітників і адміністрації;
- службова та комерційна таємниця;
- заходи заохочення і стягнення.

Другим концептуальним документом є колективний договір.

Колективний договір — це нормативно-правовий акт, який регулює соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцями. Сторони в межах своєї компетенції визначають зміст колективного договору. Колективний договір встановлює взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових і соціально-економічних відносин, зокрема:

- забезпечення рівності сторін та дотримання законодавства;
- визначення форм, систем і рівнів оплати праці, режимів і умов праці;
- забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;
- реальність забезпечення взятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору та відповідальність сторін.

Колективні договори підлягають подальшій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади. Колективний договір набирає чинності з дня його

підписання представниками сторін або з дати, зазначеної в ньому, і діє протягом установленого строку [50].

1.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом та кадрової стратегії на підприємстві

Ефективність організації системи управління персоналом на 40% залежить від сформованої стратегії розвитку компанії, 10% від рівня освітньої діяльності в області управління персоналом, 30% від відбору джерел, методів і способів пошуку, відбору персоналу і 20% від рівня якості інформації, технологічне та кадрове забезпечення роботи з персоналом та інші фактори [23].

Існує інша думка щодо факторів, що впливають на ефективність роботи кадрів: по-перше, йдеться про те, наскільки чітко керівництво може сформулювати необхідну поведінку співробітників для реалізації корпоративної стратегії та якою здатністю воно має впливати на цю поведінку; По-друге, що саме спонукає працівників діяти відповідно [14].

Для будь-якої вітчизняної чи закордонної компанії оцінка ефективності системи управління персоналом зараз є актуальним завданням. Оцінка — це визначення ступеня ефективності кадрового потенціалу та системи управління персоналом у цілому шляхом порівняння фактичних величин, показників та їх складових із рекомендованим ступенем визначення їх відповідності встановленим конкретним параметрам, нормам і критеріям, принципам, правилами, цілі або стандарти корпорації.

Оцінка сфери управління персоналом базується на зборі інформації про діяльність компанії. Складність оцінювання полягає в тому, що оцінити таку діяльність досить складно. Багато показників можуть бути об'єктивними і не відображати цілісної картини.

Існують такі підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом:

1) Оцінка всього персоналу підприємства як колективників, ефективність роботи якого визначається кінцевими результатами виробництва за певний період (обсяг реалізованої продукції, її якість, прибуток, собівартість продукції, рентабельність, дохід, економічна ефективність).

Продуктивність працівників визначається прибутком усієї компанії. Однак цей підхід не враховує всі методи, які використовуються для досягнення цих результатів.

2) Другий підхід базується на критеріях продуктивності та якості роботи:

- продуктивність праці та її динаміка;
- питома частка оплати праці у собівартості продукції;
- відсоток виконання норм праці, трудомісткість продукції;
- втрати робочого часу, якість роботи, коефіцієнт важкості роботи;
- ступінь нещасних випадків на виробництві тощо.

У цьому підході, на відміну від першого, використовується диференціація праці залежно від продукту та виду праці.

3) Третій підхід пов'язує ефективність роботи з персоналом з формами і методами роботи з ним, тобто з організацією роботи з персоналом, мотивацією, соціально-психологічним кліматом у колективі.

У цьому випадку показниками є:

- штатна структура;
- рівень кваліфікації, плинність кадрів, дисциплінованість;
- використання фонду робочого часу;
- витрати на одного працівника, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі та ін.

Цей підхід відрізняється від двох попередніх ще більшою диференціацією за умовами роботи, тобто враховує індивідуальні особливості виконавців та їх сумісність у групах.

Крім того, можна виділити наступні підходи до оцінки ефективності управління персоналом:

- визначення економічної ефективності (коефіцієнт ефективності витрат, річний економічний ефект, дисконтовані витрати та ін.);
- визначення соціальної ефективності (середня заробітна плата працівника, витрати робочого часу, питома вага заробітної плати в прибутку від реалізації продукції, соціально-психологічний клімат, темпи зростання заробітної плати, рівень трудової дисципліни, плинність кадрів);
- оцінка організаційної ефективності (надійність роботи персоналу, рівномірність кадрового навантаження, темпи зростання працівників, якість управлінської роботи, рівень управлінського потенціалу);
- оцінка кінцевих результатів (обсяг продажів, чистий прибуток, витрати, якість продукції, праці, послуг);
- управління продуктивністю (вартісна оцінка продуктивності, темпи зростання продуктивності праці, трудомісткість продукції, робіт, послуг, коефіцієнти використання робочого часу);
- якість трудового життя (персонал, зарплата, робота).
- оцінка трудового вкладу (шкала результативності праці, коефіцієнт).

Вибір концепції оцінки ефективності праці залежить від ряду факторів: моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, галузі економіки, розміру підприємства, обраного періоду, рівня планування, рівня планування, ефективності праці, система обліку, кількість структурних підрозділів, Загальна чисельність працівників, рівень інформатизації та комп'ютеризації, рівень корпоративної культури та ін.

Аналіз цих підходів до оцінки ефективності праці вказує на різноманітність показників і критеріїв. Тому необхідний комплексний підхід до оцінки ефективності з точки зору важливості конкретних результатів виробництва, продуктивності та якості праці, організації праці як соціальної системи.

Отже, враховуючи різноманіття виявлених типів систем управління персоналом, єдиний підхід до оцінки їх ефективності повинен забезпечувати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром має бути відповідність цілей підприємства і системи управління персоналом, оскільки

система управління персоналом є інтегрованою частиною системи управління підприємством. Його ефективність визначається прибутком компанії.

Ефективну систему управління персоналом слід назвати конкурентоспроможним з точки зору продуктів або послуг і самої компанії.

Незважаючи на те, що існує багато способів визначення ефективності системи управління персоналом, єдиного стійкого методу не існує. Тому подальший пошук оптимального поєднання методів, технологій та засобів діагностики та оцінки системи управління персоналом підприємства є досить актуальним.

Стратегія управління персоналом - це комплекс заходів і послідовність прийнятих кадрових рішень, що дає змогу оцінити, проаналізувати та розробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації обраної стратегії розвитку організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості управління персоналом при різних стратегіях розвитку

Функції управління персоналом	Стратегія	
	Динамічного зростання	підприємницька
	Розвиток заснований на: Вертикальній або технологічній інтеграції	
	створенні нових видів бізнесу і продуктів	
Загальна філософія	Організація розвивається на основі розвитку наявного персоналу. Нам потрібні співробітники, які прагнуть до розвитку, здатні розвиватися далі і готові після досягнення певних вершин в одному виді діяльності шукати нові ніші і пробувати себе в нових видах діяльності.	Розвиток організації здійснюється головним чином за рахунок прийому нових працівників, готових фахівців у знов відкривається бізнесі

Продовження таблиці 1.1

Формування кадрового складу	Переважає внутрішньо-фірмовий найм, прийом з боку обмежений. Підвищені вимоги до освіти та різнобічного досвіду роботи. Від працівників очікується велика ідентифікація з фірмою, а не з професією або видом бізнесу. Вважається нормою переміщення співробітників між підрозділами, звільнення рідкісні	Переважний найм з боку, частіше спочатку на тимчасову роботу або на строковий договір з подальшим переведенням працівників в постійний штат, якщо знову починають бізнес опиниться перспективним. Періодичні скорочення та звільнення співробітників при згортанні або закриття малоефективних видів бізнесу
Організація праці	Фірма діє як цілісна структура, побудована частіше але технологічним принципом	Різні види бізнесу організаційно розділені. Щодо розвинений внутрішній госпрозрахунок
Навчання та розвиток	Акцент на внутрішньо-фірмовому навчанні та розвитку всіх груп персоналу. Використовуються комплексні форми навчання, інноваційні методи. Підтримується загальна кар'єрна динаміка	Внутрішньо-фірмове навчання обмежена і диференційовано по професіях і підрозділам. Кар'єрне зростання підтримується в конкретному виді бізнесу

Продовження таблиці 1.1

Мотивація, оплата і стимулювання праці	Внутрішньо-фірмове навчання обмежена і диференційовано по професіях і підрозділам. Кар'єрне зростання підтримується в конкретному виді бізнесу використовується участь у капіталі та прибутках	Переважання професійного типу мотивації. Оплата диференційована за видами бізнесу, висока частка змінної частини заробітку залежно від успішності даного виду бізнесу
Соціальнопобутові питання	Постійна увага до побутовим потребам працівників	Мінімальна увага до побутовим потребам працівників

Стратегія людських ресурсів передбачає методи та процедури аналізу. Реалізація загальних перспективних завдань організації з точки зору кваліфікації персоналу. Крім того, створюються умови для прийняття рішень, які задовольняють як організацію, так і її співробітників.

Набуття організацією стратегічного виміру робить кадрову політику більш активною, на відміну від пасивної та реактивної, характерної для традиційних моделей управління людськими ресурсами. Компанії можуть вибрати такі стратегії:

- Економіка витрат виробництва. Зміст такої стратегії зводиться до найму додаткового персоналу при поліпшенні економічної ситуації та звільнення як нових, так і старих працівників при перших ознаках погіршення.

- Зв'язки між прогнозами потреб у персоналі та планами розвитку.

- Повне покриття потреби у власному виробництві висококваліфікованим персоналом і тим самим досягнення важливих ринкових переваг.

- Додаткові інвестиції в розвиток персоналу, створення необхідних умов для більш комплексного їх використання. Це характерно для компаній, які пов'язані з новими напрямками НТП і висувають значно вищі вимоги до якості використовуваного персоналу.

- Диференційований підхід до різних груп співробітників та інше.

У зв'язку з гнучким впливом на них необхідні міркування про складну економічну ситуацію, а також орієнтацію на ресурсо- і працевзберігаюче виробництво, а також збільшення питомих витрат на висококваліфікованих працівників.

1.4. Досвід управління кадровими ресурсами, отриманий зарубіжними компаніями.

Сучасний ринок праці висуває вимоги до працівників і роботодавців бути постійно «в тонусі», бути конкурентоспроможним і тим самим постійно підвищувати свою продуктивність і якість роботи. В умовах глобалізації економіки міжнародний досвід управління персоналом є як ніколи актуальним.

У світі існує кілька моделей управління – класичні японські та американські моделі, модель ЄС. Кожен з них має свої особливості і поєднує в собі деякі елементи з інших моделей. Основні відмінності між цими моделями полягають у трактуванні діяльності, мотивації співробітників, методах взаємодії та впливу на персонал. Тому, щоб українським компаніям досягти бажаного ефекту з найменшими витратами, вони повинні спиратися на іноземний досвід і застосовувати найкращі методи з кожного підходу, спираючись на українські реалії та ментальні особливості.

Необхідно вивчити та узагальнити світовий досвід ефективного управління персоналом, щоб визначити основні аспекти, які заслуговують на увагу вітчизняних економістів. Найбільш поширеною моделлю управління персоналом є американська. Але японська модель управління людськими ресурсами також має великий вплив. Це пояснюється успіхом японських компаній. Однак японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої особливості.

З таким же успіхом моделі можна використовувати і в інших країнах. Для вітчизняних компаній, з точки зору менталітету, стилю життя, особливостей історичного розвитку та розвитку економіки країни, європейська модель

управління персоналом буде найближчою. Однак варто зупинитися на особливостях американської та японської моделей.

Американська модель передбачає конкуренцію та стимулювання індивідуалізму співробітників, з чіткою орієнтацією на прибуток компанії та залежність від неї доходу. Ця модель характеризується чіткими цілями, високою оплатою праці персоналу, просуванням споживчих цінностей, високим рівнем демократичності суспільства та соціальних гарантій [22].

Основні особливості системи управління персоналом США:

- використання найбільш прийнятної системи оплати праці;
- постійна атестація працівників з метою підвищення кваліфікації;
- оцінка ефективності організації праці та обладнання робочих місць працівників.

Компанії проводять постійну оцінку достоїнств своїх співробітників. В останні роки в американських компаніях набула поширення система Pay for Performance (PFP). Це система, в якій винагорода, яку отримує працівник, залежить від індивідуальних і групових відмінностей у їх продуктивності. Це виражається в гнучких системах оплати праці, змінній системі оплати праці тощо [18].

У роботі з людськими ресурсами американські компанії приділяють велику увагу вдосконаленню організації та просуванню роботи. В американських компаніях все більше відмовляються від ієрархії, відсутні зв'язки по вертикалі управління, розширюється коло осіб, відповідальних за виконання виробничих завдань. Зовсім інша форма організації праці існує в рамках робочих груп, бригад, які мають певну виробничу самостійність [27].

Розглянемо японську модель управління людськими ресурсами. Особливістю цієї системи є гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати, система мотивації співробітників і система комунікацій, що здійснюються на горизонтальному рівні. У такій системі велика увага приділяється первинному вивченню характеристик співробітника, його сильних і слабких сторін. За результатами йому призначається посада, визначаються завдання та обладнується робоче місце. В Японії немає традиції класифікації працівників на категорії

висококваліфікованих, низькокваліфікованих або некваліфікованих, що характерно для наших компаній. Усі працівники на момент працевлаштування не мають кваліфікації. Вони обов'язково підвищуватимуть свою кваліфікацію. Крім того, немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [33].

На відміну від методів американських компаній, японські корпорації в основному використовують лояльність до компанії. Це досягається шляхом ототожнення інтересів працівників з інтересами компанії. Важливе місце займає система довічного найму робітників і службовців, система обліку трудового стажу і пов'язаної з ним заробітної плати, активне спілкування і просування акцій, прями зв'язки, просування і ротація кадрів, акцент на підвищення кваліфікації працівників. Основна ідея системи – повага до людей. В Японії високопосадовці та рядові керівники вважають себе представниками компанії. Усі організаційні рішення (наприклад, система пільг, бонусів при отриманні компанією великого прибутку, покриття значної частини лікарняних, продаж та здача в оренду житлових будинків працівникам понад

Низькі ціни, кредити на купівлю житла під нижчий відсоток (близько 4-6%), ніж у комерційних банках) створюють унікальний психологічний клімат [29].

Цікавим прикладом системи управління персоналом може бути застосовувана в Німеччині система участі працівників в управлінні виробництвом. Це містить:

- спільна участь у наглядових радах капітальних і підрядних товариств;
- наявність “співробітника-директора”;
- виробничі ради на підприємствах, що складаються з працівників.

Виробничі ради утворюються на підприємствах і складаються з не менше 5 постійних працівників з правом голосу (вік старше 18 років, стаж роботи за фахом не менше 6 місяців). Роботодавці повинні надавати відповідну інформацію працівникам і раді директорів підприємства, приймати від них запити та пропозиції, вивчати та враховувати думку ради директорів підприємства з питань соціально-економічного розвитку [5].

Тому в Німеччині велика увага приділяється перепідготовці працівників за програмами, які відповідають профілю роботи працівника, стажування;

Проводиться постійна перепідготовка окремих категорій персоналу та курси підвищення кваліфікації на відповідні посади. широке поширення послуг; посадові інструкції, розроблені в компаніях, існують не тільки на папері, а постійно використовуються при виконанні функціональних завдань; Залежно від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо застосовуються різні види оплати праці.

У Франції компанії висувають високі вимоги до кількості працівників через жорстку конкуренцію. Особлива увага приділяється перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише шляхом постійної перенавчання та підвищення знань співробітників, навчання всіх без винятку співробітників за індивідуальними спеціалізованими програмами в компаніях, співробітники постійно інформуються про ситуацію в компанії та нові внутрішні вакансії.

В італійських компаніях на півночі країни більшість компаній використовують американські методи формування HR-стратегії [29].

Тому основною метою управління людськими ресурсами є забезпечення кадрами та їх ефективне використання, а також професійний і соціальний розвиток.

Зарубіжний досвід управління персоналом має багато позитивних тенденцій і має бути запроваджений в українських системах управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Інформація про системи управління людськими ресурсами в різних країнах представлена в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Системи управління людськими ресурсами в різних країнах

Японія	США	Німеччина
<ul style="list-style-type: none"> – оплата праці визначається з урахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; – висока залежність працівників від фірми; – система «довічного найму»; – пріоритет колективним формам; – система управління 	<ul style="list-style-type: none"> – система «Pay for Performance» – «плата за виконання»; – принцип індивідуалізму; – механізм індивідуалізації ЗП; – персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; – підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, 	<ul style="list-style-type: none"> – спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу і найманої праці; – виробничі наради на підприємствах; – увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; – проводяться тренінги на суміжних посадах; – посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; – використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня
<p>трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціальноспрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою;</p> <p>– Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, вірності ідеалам фірми.</p>	<p>Інженерів, вчених;</p> <p>– практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.</p>	<p>Кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.</p>

Висновки до розділу 1:

Підсумовуючи перший розділ, можна зробити висновок, що система управління персоналом виконує досить великі функції, спрямовані на досягнення таких цілей, як забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення соціально-економічних умов для їх ефективного використання та досягнення максимально можливого рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності. Компанії на ринку. Система управління людськими ресурсами має давню історію і розвивалася з Середньовіччя. У розвинених країнах найбільшого поширення набули американська, японська та європейська моделі управління персоналом. Для українських компаній європейська система управління персоналом є найближчою, але варто враховувати й окремі елементи інших систем управління.

Під кадровою політикою розуміють систему принципів, методів і організаційних форм, спрямованих на виховання, розвиток і розстановку кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивацію та підтримку. Реалізація кадрової політики відбувається протягом тривалого часу і спрямована на вирішення професійних, соціальних та особистих проблем працівників різного рівня відповідальності. В умовах ринкової економіки кадрова політика спрямована на створення високопрофесійної робочої сили, яка сприяє розвитку організації та особистості. Тому кадрова політика є важливим інструментом управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації, розвитку суспільства та забезпеченню ефективного використання людських ресурсів.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз організаційних та фінансово-економічних аспектів діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» - великий оператор поштового зв'язку в Україні, який має представництва у всіх регіонах країни.

ТОВ «Нова Пошта» (повне юридичне найменування – Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта») є юридичною особою, заснованою у 2001 році та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство має все необхідне для здійснення своєї діяльності: самостійний баланс, банківські рахунки, товарно-сервісні знаки, бланки, штампи тощо.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» – єдина поштова мережа, яка охоплює всі регіони України та є оператором на ринку поштового зв'язку країни. «Нова Пошта» розпочала свою діяльність у 2001 році. Більше 11 років компанія надає своїм клієнтам зручний, доступний та якісний сервіс – доставку вантажів та кореспонденції в будь-яку точку України. Транспортування здійснюється за всіма можливими технологіями доставки: «склад-склад», «двері-двері», «склад-двері» і «двері-склад».

«Нова Пошта» одним із перших операторів на ринку експрес-перевезень запропонувала повний спектр послуг з доставки документів та вантажів, а сьогодні є беззаперечним лідером у цій сфері, як за обсягами обробки вантажів, так і за обробка вантажів Кількість і якість обслуговування клієнтів. На сьогоднішній день мережа «Нової Пошти» налічує понад 1052 відділення у понад 646 населених пунктах України. У 2009 році діяльність компанії «Нова Пошта» була відзначена однією з найвищих нагород міжнародного академічного рейтингу «Золота Фортуна» в номінації «Якість третього тисячоліття». Крім того, досліджувана компанія є одним із найбільших роботодавців країни, за інформацією на листопад

2021 року було найнято понад 32 тис. осіб, ще 10 тис. осіб працюють у партнерських відділах. ТОВ «Нова Пошта» увійшло до списку найкращих роботодавців України у 2020-2021 роках. За даними MPP Consulting, ця компанія входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України з травня 2021 року.

Історія заснування компанії почалася в 2001 році, коли засновники вважали створення служби експрес-доставки чистою пригодою. Ідея заснувати компанію у підприємців виникла через звичку людей перевозити товари потягами, а важливі посилки перевозити кондукторами або водіями маршруток чи рейсових автобусів. Люди звикли до такого формату доставки і навіть не підозрювали, що може бути інакше. Тому В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк побачили великий потенціал у цьому сегменті ринку і після недовгих вагань заснували свою «Нову пошту».

У перші три роки роботи компанія «Нова Пошта» не отримувала прибутку та майже не розвивала свою інфраструктуру, оскільки клієнти не розуміли переваги такої послуги, а власникам бракувало знань у сфері управління та економіки. Маркетингу, вони компенсували брак знань власною наполегливістю.

У 2004 році у Новій Пошти з'явився перший серйозний партнер. Компанія «Мобілочка» уклала з компанією довгостроковий договір на постачання мобільних телефонів у найбільші міста України.

У 2008 році стався важливий прорив у роботі компанії: у співпраці з маркетинговою агенцією FEDORIV була розроблена та реалізована нова комунікаційна стратегія. Компанія «Нова Пошта» вивела на новий рівень динаміку зростання для всього ринку та стала символом постійного руху та швидкості. Ідея «Поставки майбутнього» та її візуальне оформлення продемонстрували динамізм амбітного бренду. Компанія перейменувала всі магазини, запровадила низку нових послуг і зробила доставку ще швидшою та безпечнішою.

З 2012 року компанія «Нова Пошта» впроваджує структурні зміни та розширює портфель продуктів і послуг, що призводить до диверсифікації бізнесу. У рамках діяльності компанії сформовано кілька векторів розвитку, наприклад, міжнародна спрямованість «New Post Global». У 2014 році «Нова Пошта» відкрила

представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки [5].

Для українців «Нова Пошта» — це не просто служба доставки, а корпоративна структура, тобто група компаній, яка пропонує своїм клієнтам комплекс логістичних та супутніх послуг. Сьогодні у відділеннях можна не тільки отримати/відправити посылку чи вантаж і замовити доставку за адресою, а й здійснити електронний переказ грошей через каси ForPost і замовити послугу фулфілмент («НП Логістика»). Для зручності клієнтів компанія впроваджує сучасні IT-рішення. Одним із них став запуск мобільного додатку.

Сьогодні компанія успішно розвиває передові формати обслуговування: обробка та сортування вантажів відбувається на терміналах, а самі відправлення доставляються не лише у відділення, а й через поштові відділення та міні-відділення. Завдяки цьому сервісу клієнти можуть отримувати посылки не тільки з дому, а й з офісів, які знаходяться в пішій доступності.

У рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова Пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону бойових дій під час війни [13].

Основною метою діяльності компанії є вдосконалення роботи компанії, щоб у найближчі роки «Нова Пошта» стала «знаком кохання» українців – популярною службою експрес-доставки, якою вони регулярно та із задоволенням користуються, а також рекомендують іншим.

Компанія постійно розширює географію своєї діяльності і за десять років існування пройшла шлях від єдиного маршруту до покриття всієї території України. Наразі мережа «Нова Пошта» налічує понад 485 діючих представництв у понад 276 населених пунктах України. В середньому компанія відкриває п'ять-шість складів на тиждень, не тільки розширюючи мережу в межах міст, але й відкриваючи нові населені пункти. Він дуже суворо підходить до реалізації своїх планів. «Нова Пошта» з кожним днем стає ближчою до клієнта. Такий завидний розвиток

дозволяє утримувати лідируючі позиції на ринку, а компанія ще раз підтвердила свої лідерські позиції, відкривши 485 складів.

Однак кількість представництв була б безперспективною без якісного обслуговування клієнтів. Керівництво компанії усвідомлює це і втілює десятирічний досвід у сфері експрес-доставки у високі стандарти обслуговування.

Всі відкриті об'єкти якісно перевершують раніше відкриті. Це робить послугу доступнішою, зручнішою, ефективнішою і, насамперед, економічно вигіднішою. Компанія висуває перед собою високі стандарти та чітко контролює стандарти роботи своїх представництв. Можливо, тому такі терміни, як «криза» чи «стагнація», ніколи не з'являться в діловому лексиконі компанії.

На думку експертів, ринок послуг експрес-доставки в Україні є одним із найперспективніших та динамічних в Україні, і компанія «Нова Пошта», безсумнівно, збільшить свою частку на цьому ринку завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості та доступності.

Таблиця 2.1

Юридична характеристика ТОВ «Нова Пошта» [40]

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
Назва на англійській мові	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович –керівник
Розмір уставного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	52.29 Інші супроводжувальні послуги при перевезеннях. 46.18 Діяльність агентів, які

Продовження таблиці 2.1

	спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів.
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий - загальні збори учасників, виконавчий директор, інший - наглядова рада, ревізор.

ТОВ «Нова Пошта» діє на підставі Статуту - повного зібрання обов'язкових до виконання правил, які регулюють діяльність підприємства та відносини з іншими суб'єктами господарювання. Статутом ТОВ «Нова Пошта» визначено: точну назву та місцезнаходження підприємства, засновників (Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович та компанія «НП Холдінгс Лімітед» – Климов Вячеслав Валерійович); основне завдання та цілі діяльності (зручність реалізації для життя та бізнесу); Органи управління та порядок їх формування; Повноваження трудового колективу та його виробничих органів; Джерела та методи створення багатства; Умови реструктуризації та припинення існування. Найменування відображає конкретну назву та тип (товариство з обмеженою відповідальністю) [40].

ТОВ «Нова Пошта» першим в Україні запровадив експрес-перевезення – повний комплекс послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів.

Компанія має 1365 поштових відділень у 675 населених пунктах України. Компанія щорічно отримує різноманітні нагороди та є лідером на українському ринку. Важливі нагороди «Нової Пошти»:

1. Золота фортуна «Якість третього тисячоліття».
2. Популярна премія «Бренд року».

Девіз ТОВ «Нова Пошта» «Ми там, де Вам зручно».

Компанія активно використовує нові технології, які дозволяють надавати населенню сучасні послуги:

- доставка товарів і вантажів з інтернет-магазинів;

- зберігання вантажу (конкретний термін);
- повернення (повернення);
- вантажна тара (різні види тари).

В Україні працює багато поштових операторів – конкурентів ТОВ «Нова Пошта»: насамперед ДП «Укрпошта», Автолюкс, Ін-тайм, Нічний експрес та інші. Порівняльні характеристики наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники поштових операторів на ринку України, 2022р.

Підприємства	Укр-пошта	Автолюкс	Нічний експрес	Нова Пошта	Ін-тайм	Євро-експрес
Рік заснування	1994	1997	2001	2001	2002	2003
І	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Запоріжжя	м. Київ
Кількість відділень	Понад 14000	200	272	1365	491	92
Кількість міст обслуговування	Усі міста України	126	102	675	344	83

Компанія “Нова Пошта” асоціюється у клієнтів, в першу чергу, із швидкою доставкою, високою вартістю надання послуг, великою кількістю відділень та ін. (рис.2.1).



Рис. 2.1 Асоціації клієнтів при виборі Нової Пошти

Щоб визначити переваги та недоліки роботи підприємства, проаналізуємо внутрішні та зовнішні фактори, які на нього впливають за допомогою SWOT-аналізу (рис.2.2):

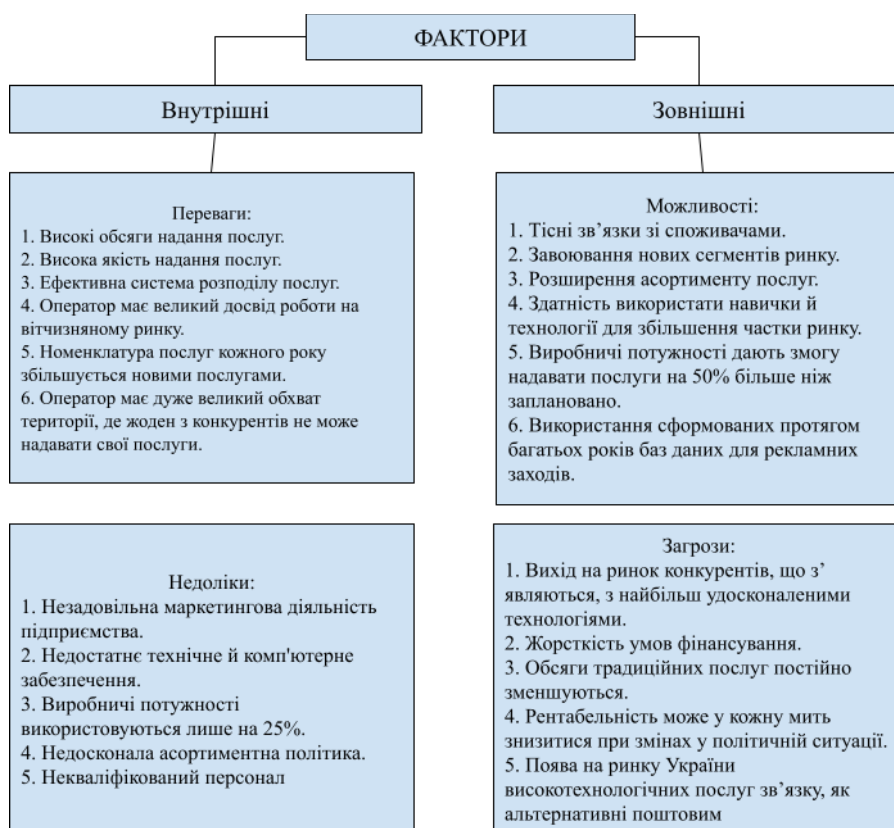


Рис. 2.2 SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

За даними SWOT-аналізу, переваги ТОВ «Нова Пошта» – це якісне обслуговування та обслуговування, орієнтоване на потреби споживачів. Компанія проводить гнучку цінову політику, що дозволяє розширювати сегмент ринку та кількість послуг, що надаються.

Внутрішніми недоліками компанії є погане технічне забезпечення, наявність некваліфікованого персоналу та його висока плінність.

Серед можливостей «Нової Пошти» можна виділити: тісні стосунки зі споживачами, розширення послуг, модернізацію обладнання.

Найбільша загроза для компанії полягає в тому, що на ринок постійно виходять конкуренти, які можуть стати більш привабливими для клієнта.

Отже, аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» займає стабільну лідируючі позиції на ринку. Однак, щоб зберегти лідерську позицію, необхідно постійно

вдосконалювати свою діяльність використовувати нові технології.

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності «Нова Пошта» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ
«Нова Пошта» за період 2020– 2022 рр., тис.грн.**

Вид доходів	Роки			Абсолютний приріст 2022/2020 рр., +/-	Темп приросту 2022/2020 рр., %
	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції	13453318	16902857	20843502	7390184	54,932
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12 877 086	16441004	5936662	56,516
Валовий прибуток (збиток)	2 948 976	4 025 771	4402498	1 453 522	49,289
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 024 144	1 538 307	1611195	587 051	57,321
Чистий прибуток (збиток)	782954	991292	2600320	1817366	232,117

Розрахуємо основні показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» та узагальнимо дані розрахунків у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Абсолютний приріст 2022/2021	Абсолютний приріст 2022/2019
	2020	2021	2022		
Валова рентабельність продаж	21,9	23,8	21,1	-2,7	-0,8
Операційна рентабельність	14,8	13,1	14,7	1,6	-0,2
Чиста рентабельність продажів	5,8	5,9	12,5	6,6	6,7
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	28,1	31,3	26,8	-4,5	-1,3

При аналізі діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 роки спостерігається зростання загальної рентабельності. Але слід зазначити, що показник валової рентабельності продажів знизився, що пов'язано з проведенням неефективної цінової політики.

Отже, аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» займає стабільну лідируючу позицію на ринку. Однак, щоб зберегти лідерські позиції, необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність і використовувати нові технології.

Аналізуємо виробничий і фінансовий потенціал компанії. Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта», тис.грн.
(2020-2022 рр.)**

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022/2021 рр., +/-	Відносні відхилення, 2022/2020 рр., %
	2020	2021	2022		
Письмова кореспонденція	3674,68	15754,65	14593,10	+10918,42	397,1
Грошові перекази	5525,72	5596,99	5397,32	-128,4	-2,4
Посилки	4305,72	2477,01	1994,96	-2310,76	-53,7
Періодичні видання	6399,12	5757,73	4697,23	-1701,89	-26,6
Доставка з інтернет-магазинів	23169,33	34554,40	36696,4	+13527,07	158,4
Торговельна діяльність	10042,94	5435,24	4326,99	-5715,95	-57,0
Зберігання вантажу	3452,00	3834,82	4189,99	737,99	121,4
Послуги електрозв'язку	302,60	1838,04	1637,08	1334,48	541,0
Інші послуги	2229,89	4713,41	1935,35	-294,54	-13,2
Всього	69549,00	79881,30	75424,50	5875,5	108,4

На підставі досліджених даних можна зробити висновок, що рентабельність ТОВ «Нова Пошта» в цілому зросла за період з 2020 по 2022 роки. Але деякі показники знизилися, а саме: посилки – на 53%, журнали – на 26%, торгова активність – на 57%, обсяг грошових переказів – на 2,3% та інші послуги – на 13,2%. З іншого боку, показники рентабельності таких послуг, як письмове листування, зросли майже в чотири рази, доставки з інтернет-магазинів на 58,4%, зберігання вантажів на 21,4% і телекомунікаційні послуги більш ніж у п'ять разів.

Також проаналізуємо показники витрат «Нової Пошти» за останні три роки. Для цього використовуємо такі основні показники: заробітна плата, витрати на закупівлю, витрати на утримання транспорту, податкові платежі, амортизаційні витрати тощо.

Як бачимо з табл. 2.4, за останні 3 роки (2020 – 2022 рр.) поряд з показниками рентабельності зросли і вартісні показники. Зокрема, зросли такі витрати: заробітна плата та забезпечення ФОП – на 7,7%, утримання технічного обладнання – на 2,8%, опалення та електроенергія – на 3,7%, комісія банку за готівку – на 14,5%, витрати на придбання – на 37,8%. %, матеріальні витрати – на 9,8 %, перерахунок ПДВ – на 63,5 %, оплата телекомунікаційних послуг – на 29,4 %.

Таблиця 2.6

**Показники витрат підприємства “Нова Пошта”, тис.грн.
(2020-2022 рр.)**

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022/2020 рр., +/-	Відносні відхилення, 2022/2020 рр., %
	2020	2021	2022		
Заробітна плата і нарахування на ФОП	24655,86	28060,25	26551,85	+1895,99	107,7
Витрати на утримання транспорту	2555,63	2964,52	2365,23	-190,4	-7,5
Обслуговування технічних засобів	566,34	570,70	582,10	+15,76	102,8
Опалення і електроенергія	1689,67	1970,54	1752,32	+62,65	103,7

Продовження таблиці 2.6

Амортизація	1843,74	2170,25	1624,21	-219,53	-12,0
Плата банку за готівку	1240,01	387,52	1420,20	+180,19	114,5
Купівельна вартість	12485,36	15244,21	17210,56	+4725,2	137,8
Податки	3284,21	3447,20	3074,00	-210,21	-6,5
Витрати на матеріали	794,32	848,21	872,54	+78,22	109,8
Перерахунки ПДВ	904,32	1410,25	1478,14	573,82	163,5
Оплата послуг електрозв'язку	596,65	680,85	772,35	+175,7	129,4
Оренда	460,20	410,20	410,20	-50,0	-10,9
Всього:	50628,3	58153,1	54993,7	4365,4	108,6

2.2. Характеристика поточної системи управління персоналом та ключові аспекти кадрової політики на підприємстві

Загальна кількість працівників ТОВ «Нова Пошта» у 2022 році перевищила 30 тис. Більшість співробітників компанії працює у відділеннях і терміналах, найменше в офісній підтримці (рис. 2.6). Для працівників, які

При роботі у відділеннях і терміналах найважливіше – соціальний захист і стабільність. Крім того, для цього персоналу характерна швидка плинність і є постійна потреба в нових кадрах, завжди є вакансії.

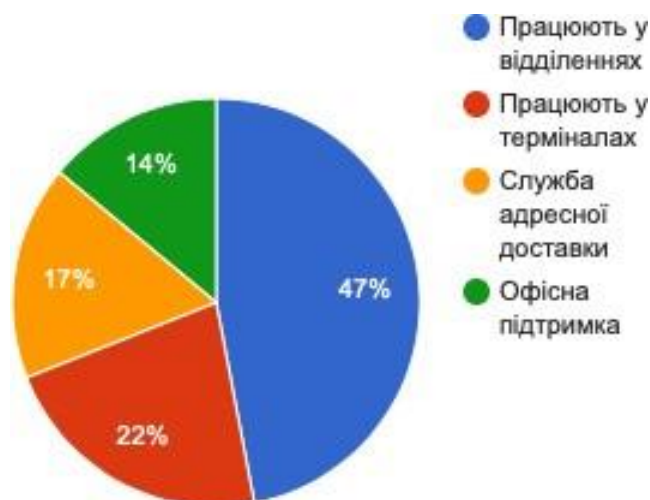


Рис. 2.3 Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта»

Частка чоловіків і жінок у компанії становить 68% і 32% відповідно (рис. 2.4). Домінування чоловіків у компанії пояснюється фізично важкою роботою у відділах і терміналах.

Віковий розподіл працівників наведено на рис. 2.5. Основою корпоративної системи управління є її організаційна структура, яка визначає склад, особливості підпорядкованості та взаємодії між структурними елементами, показує необхідну чисельність управлінського персоналу та його розподіл між підрозділами [23].

Основним органом управління є Рада директорів, яка визначає стратегію розвитку підприємства, спрямовану на підвищення прибутковості та підтримання стабільного фінансово-економічного становища підприємства.

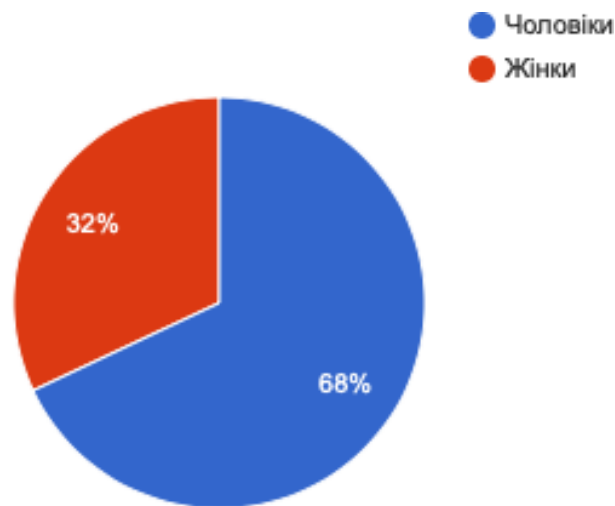


Рис. 2.4 Співвідношення чоловіків та жінок серед працюючих у ТОВ
“Нова Пошта”

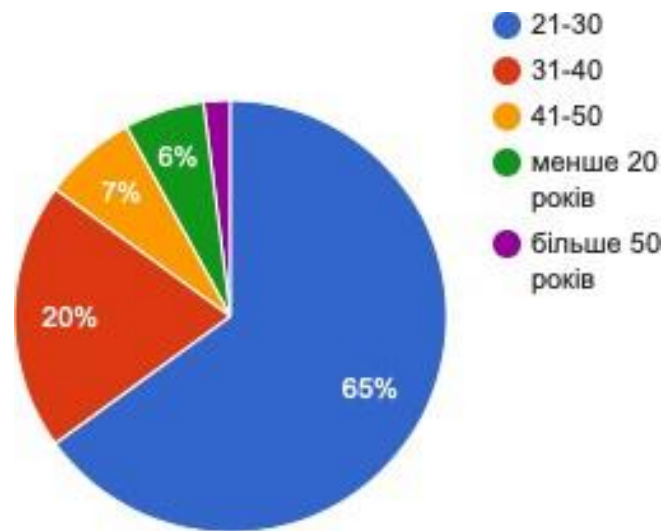


Рис. 2.5 Розподіл працівників ТОВ “Нова Пошта” за віком.

Ефективність системи управління персоналом на підприємстві забезпечується органом управління персоналом – відділом кадрів. Розгалуженість функціональних можливостей цього відділу визначає його так само розгалужену структуру (рис. 2.6):

Відділ кадрів поділяється на два великих відділи, які в свою чергу виконують різні функції:

Управління персоналом виконує такі завдання:

- ведення особових справ;

- організація охорони праці працівників підприємства. Відділ кадрів виконує такі функції:

- пошук, відбір та організація адаптації нових кадрів до робочих місць;

- організація розвитку та навчання персоналу;

- нарахування заробітної плати, допомог та компенсацій. Розглянемо докладніше роботу кожного відділу. Управління персоналом здійснюється за такими напрямками:

- Ведення обліку особового складу установи та її підрозділів



Рис. 2.6 Структура органу управління персоналом у ТОВ “Нова Пошта”

- Ведення звітності та необхідних довідок про переміщення персоналу, розробка та створення для цього необхідних форм і форм.
- Виставлення та оформлення відповідних вхідних документів
Кадри, контроль за їх виконанням, особливості виконання наказів і розпоряджень по особовому складу.
- Організація документообігу для забезпечення оперативного та
Чітке оформлення та розповсюдження документів та вказівок керівництва з усіх напрямків кадрової роботи, дотримання загальних та окремих правил кадрової роботи при складанні та оформленні документів.
- Складання номенклатурних справ із справ особового складу.
- Підготовка документів з особового складу до передачі в архів
- Механізація, автоматизація та комп'ютерна обробка даних

У цьому напрямку є багато адміністративної та обчислювальної роботи, яка потребує постійної концентрації. Співробітникам дуже важливо знати норми законодавства, завжди бути в курсі всіх змін у законодавстві та вчасно на них реагувати. А щоб уникнути помилок, зменшити частку роботи, що вимагає підвищеної концентрації, також необхідно підвищити ефективність і швидкість

роботи відділу, провести часткову або повну автоматизацію кадрових процесів.

Охорона праці працівників ТОВ «Нова Пошта» відповідає за:

- Організація та координація роботи з охорони праці компанія.
 - Контроль за дотриманням законодавчих та інших нормативних актів
- Нормативно-правові акти з охорони праці працівників підприємства.
- Удосконалення профілактичної роботи щодо попередження нещасних випадків на виробництві, професійних і виробничих захворювань та поліпшення умов праці.
 - Консультування роботодавця та працівників з питань безпеки

Напрями охорони праці, пожежної безпеки та охорони праці. Він декларує готовність і зобов'язання компанії взяти на себе відповідальність за безпеку виробничого процесу [41].

Вересень 2019 р. - Компанія пройшла сертифікацію та отримала сертифікат OHSAS 18001: 2007 («Вимоги до систем управління охороною праці») - міжнародний стандарт системи управління охороною праці. Березень 2020 - сертифікат ISO

45001:2018 «Система управління безпекою та здоров'ям» – Міжнародний стандарт систем менеджменту безпеки та гігієни праці. Ці сертифікати отримано за впровадження системи управління охороною праці на автомобільному транспорті та вантажно-розвантажувальних роботах на інноваційних терміналах у Києві (КІТ) та Хмельницькому (ХІТ).

Цей факт дозволяє «Новій Пошті» працювати з європейськими діловими партнерами. Компанія продовжує роботу в цьому напрямку і планує поширити дію сертифікатів на всі сфери діяльності компанії.

Пошук, відбір персоналу та його адаптація до робочих місць є важливим і безперервним процесом в системі управління персоналом, оскільки більшість співробітників є працівниками філій і терміналів і, як уже зазначалося, мають високу плинність кадрів. Тому масовий пошук і набір персоналу в компанії є досить поширеним явищем.

Нова Пошта використовує багато джерел для пошуку кандидатів, зокрема:

- спеціалізовані сайти пошуку роботи;
- засоби масової інформації (радіо, телебачення, друковані видання);
- зовнішня реклама у відділеннях;
- через сайт компанії;
- а також через спеціалізовані кадрові агентства (для пошуку топ-менеджерів).

Процес відбору виглядає так:

1. У відділ кадрів надходить заявка на пошук кваліфікованих працівників від безпосереднього керівника, в якій зазначаються всі необхідні критерії пошуку працівників, а також опис умов праці (робоче місце, завдання, відповідальність, взаємодія з іншими працівниками).

2. Після отримання заявки фахівець створює анкету потрібного працівника та аналізує можливі джерела для пошуку кандидата та оголошення про роботу.

3. Первинний відбір резюме кандидатів, проведення співбесіди.

4. Подання пропозиції про роботу (вакансії), відкликання кандидата з посади.

Процес адаптації нерозривно пов'язаний з процесом відбору і скоріше, це його невід'ємна частина. Посада в компанії вважається закритою лише після успішного адаптаційного періоду.

У перший день працівник отримує необхідні інструкції:

- Інструктаж з правил внутрішнього трудового розпорядку;
- Інструкція з охорони праці;
- Інструктаж з користування технічними засобами (при необхідності).

Протягом 2-3 днів безпосередній керівник нового співробітника спільно з фахівцем з підбору та адаптації готують план адаптації співробітника, в якому описуються необхідні знання та навички, які повинен отримати новий співробітник під час адаптації.

Після завершення фази адаптації відбудеться нова зустріч. Працівник оцінюється з керівником і разом з фахівцем з підбору та адаптації за складеним планом вислуховуються зауваження та пропозиції з обох сторін і приймається рішення щодо подальшої роботи в компанії.

Розвиток і навчання персоналу включає наступні процеси:

- Розробити та затвердити план розвитку та навчання персоналу на календарний рік.
- Розробка, впровадження та контроль навчальних курсів нових працівників на період їх вступу на роботу.
- Організація навчання персоналу для спеціалізованих проектів.
- Організація регулярного навчання та атестації персоналу
- Організація навчання на замовлення керівників інших працівників (Офіс), згідно затвердженого плану.
- Розробити план навчання вхідних до нього працівників.
- Організація навчання топ-менеджменту компанії в регіоні.

Відділи та термінали) описують навчання як формальний факультативний процес, у результаті чого більша частина матеріалу не вивчається та не застосовується на практиці;

- Не має чіткої та зрозумілої системи кар'єрного зростання та формування кадрового резерву на ключові посади для всіх працівників. Нарахування заробітної плати, допомоги та компенсацій в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється відповідно до законодавства України в чітко встановлених умовах. Процес демаркації вимагає багато уваги, і працівники в цій сфері часто перевантажені. В цілому ця функція достатньо автоматизована і не потребує значних доопрацювань, чітко працює в контексті інших сфер управління персоналом і корпоративних підрозділів.

Були проблеми в організації розвитку та навчання персоналу виявив під час практики:

- Значна частка співробітників (приблизно половина співробітників відділень і терміналів) розглядають навчання як формальний необов'язковий процес, в результаті чого більша частина матеріалу не вивчається і не застосовується на практиці.

- Не має чіткої та зрозумілої системи кар'єрного зростання та формування кадрового резерву на ключові посади для всіх працівників.

Нарахування заробітної плати, допомоги та компенсацій в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється відповідно до законодавства України в чітко встановлених умовах. Процес демаркації вимагає багато уваги, і працівники в цій сфері часто перевантажені. В цілому ця функція достатньо автоматизована і не потребує значних доопрацювань, чітко працює в контексті інших сфер управління персоналом і корпоративних підрозділів.

Під кадровою роботою розуміється насамперед робота з підбору, розстановки, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. На підприємстві його очолює відділ кадрів, який очолюють начальник відділу кадрів, інспектори з кадрів робітників та інспектори з кадрів інженерно-технічних працівників. Відділ кадрів підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Керуючись ринковими принципами підбору та розстановки кадрів, він організовує роботу із забезпечення підприємства робітниками, інженерами та службовцями необхідних спеціальностей і кваліфікації відповідно до плану роботи та посадових окладів [26].

Штат підприємства складається з постійних працівників, які мають необхідну професійну освіту та (або) практичний досвід і навички роботи. Окрім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь на підставі договору й інші працездатні.

Таблиця 2.7

Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	Роки			+/-	+/-	%	%
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
а) робітники	340	352	372	12	20	3,53	5,68
б) спеціалісти	51	52	56	1	4	1,96	7,69
в) службовці	50	50	52	0	2	0	4
г) керівники	32	34	34	2	0	6,25	0

Проаналізувавши цю таблицю, видно, що в компанії переважає категорія «працівник» (на 2022 рік – 372 чоловіки), яка постійно зростає: у 2021 році кількість працівників зросла на 3,17%, у 2022 році – на 5,33%. Найменше – категорія «керівники» (за 2022 рік – 34 особи), збільшення відбулося лише у 2021 році – 2 особи. (6,25%). Аналіз чисельності працівників підприємства визначається за такими показниками:

– Штатний розпис – показник чисельності працівників на конкретну дату звітного періоду. До них належать: працівники, які не працювали через простій; прийняті на роботу з випробувальним терміном або за сумісництвом; ті, хто перебуває у відрадженні; ті, хто працює позмінно, виконують роботу за цивільно-правовими договорами; Працівники, прийняті на заміщення посад у разі хвороби; студенти під час практики тощо;

– Для визначення середнього рівня доходів працівників використовується середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості. Крім штатних працівників, які включені до штатного розпису підприємства, у розрахунок враховуються також сумісники, які одночасно працюють в інших підприємствах;

– Середньооблікова чисельність штатних працівників — це показник, який використовується для визначення кількості працівників у компанії та моніторингу змін у використанні праці, що відбуваються в компанії.

Таблиця 2.8

Кількість працівників і фонд оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022 рік	Відносні відхилення, 2022 рік
	2020	2021	2022		
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	26	5,33
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн	14399,6	21302,7	23465,8	2163,1	10,15

Продовження таблиці 2.8

Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	2112,5	3114,8	3438,4	323,6	10,39
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	421	447	467	20	4,47
Фонд робочого часу	800386	907497	948356	40859	4,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	12265,4	18741,3	20764,7	2023,4	10,8

Проаналізувавши дані таблиці 2.8, можна зробити висновок, що кількість працівників на підприємстві збільшується. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності компанії та збільшенням виробничих потужностей, що в свою чергу призведе до створення нових робочих місць.

Для аналізу кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» були використані наступні методи:

- аналіз кадрової документації; - Аналіз локальних нормативних актів;
- співбесіда з кадровиком.

До кадрової документації в організації відносяться:

1. Статут організації;
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
3. Особовий розпис;
4. Кадрова канцелярія;
5. Посадові інструкції різних груп персоналу; .

З проведеного аналізу можна охарактеризувати кадрову політику організації за основними напрямками управління персоналом. Пошук та підбір персоналу. Прийом нових співробітників на вакантні посади в організації здійснюється на основі вивчення професійних якостей претендентів і досвіду їх роботи. Набір персоналу відбувається як на ключові напрямки роботи, так і на керівні посади. Флуктуація персоналу відбувається на всіх рівнях організації [28].

Для набору працівників використовуються зовнішні та внутрішні джерела участі. Вакансії розміщені на офіційному сайті ТОВ «Нова Пошта» в розділі

«Вакансії». Також використовуються оголошення в газетах і на дошках оголошень.

Спеціаліст відділу кадрів дає оголошення в вищезазначених джерелах, запрошує кандидатів на співбесіду, перевіряє їх пакет документів і, якщо все в порядку, сам запрошується на співбесіду до керівника відділу, який вже приймає остаточне рішення. По всіх інших посадах первинну співбесіду проводить спеціаліст з персоналу, підсумкову – керівники відділів та генеральний директор. Співбесіди на всіх рівнях проходять у вільній формі. Каталог критеріїв для кандидатів немає.

При вступі на роботу кожен працівник стає на трудовий облік. Кожен працівник подає такі документи:

- паспорт або інший документ, що посвідчує особу;
- трудова книжка, крім випадків, коли трудовий договір укладається вперше або працівник починає працювати за сумісництвом;
- військово-облікові документи – для призовників і призовників;
- документ про освіту та (або) кваліфікацію або наявність спеціальних знань
- при прийнятті на посаду, що потребує спеціальних знань або спеціальної підготовки;
- інші документи, наприклад довідка про відсутність (відвідування) судимості.

При прийомі на роботу нових співробітників проводиться введення в посаду. Працівник ознайомлений з цими правилами, положенням про комерційну таємницю, положенням про захист персональних даних, посадовою інструкцією та іншими локальними нормативними актами.

Співробітник зобов'язується не розголошувати відомості, що становлять комерційну таємницю організації. За розголошення комерційної таємниці працівник несе дисциплінарну відповідальність, аж до звільнення.

Важливо відзначити, що реєстрація кожного співробітника здійснюється тільки фахівцем відділу кадрів, що є дуже масштабним і трудомістким завданням. Зовнішнім співробітникам також віддається перевага на керівні посади; Підтримка співробітників зустрічається вкрай рідко.

Коригування персоналу. Процес налаштування в ТОВ «Нова Пошта» інтуїтивно зрозумілий. В організації не розроблено жодної документально оформленої процедури. Тим не менш процес адаптації можна умовно розділити на кілька етапів.

1. Вступний інструктаж проводить спеціаліст з кадрів, включає запитання:
 - загальне уявлення про організацію;
 - організаційна характеристика, правила внутрішнього трудового розпорядку графіку;
 - положення про відділ, посадову інструкцію;
 - взаємодія з іншими підрозділами та організаціями.
2. Інструкція з охорони праці;
3. Стажування;
4. Через місяць після початку роботи керівником структурного підрозділу проводиться перевірка знань (для службовців) для визначення рівня набутих умінь і навичок виконання роботи на посаді.

Такий процес адаптації підходить для спеціальностей трудового права, але є певні труднощі для офісних працівників (менеджерів, юристів), оскільки окремі підрозділи представлені однією людиною і інститут наставництва тут не діє. В інших випадках метод наставництва застосовується інтуїтивно, але тільки по відношенню до робочих завдань. Однак в організації є проблема: багато офісних працівників залишають організацію, пропрацювавши в ній менше п'яти років [30].

Навчання та розвиток персоналу. Навчання, перевірка спеціальних знань і знань техніки безпеки в будівельних об'єктах проводиться у випадках:

- з початком роботи;
- при переході на нову посаду;
- при виявленні недоліків у роботі працівника, при неналежному виконанні ним своїх посадових обов'язків;
- зі зміною діяльності;
- підвищувати професійний рівень.

Загальне керівництво та відповідальність за належну організацію навчання

працівників покладаються на керівників відділів та керівників структурних підрозділів. Начальники відділів, керівники структурних підрозділів спільно з відділом кадрів регулярно оцінюють та аналізують стан кадрів та їх кваліфікаційний рівень.

Керівники (керівники відділів) виконують поставлені завдання особисто первинної оцінки роботи своїх співробітників.

Відповідальність за своєчасне та якісне проведення навчання, інструктажів з техніки безпеки, охорони праці та перевірку кваліфікаційних знань несуть керівники структурних підрозділів. На відділ кадрів покладається контроль за своєчасним і якісним навчанням працівників, інструктажем з техніки безпеки та охорони праці, перевіркою кваліфікаційних знань.

Навчання працівників та перевірку кваліфікаційних знань проводити згідно з графіками та програмами, розробленими начальниками відділів та начальниками структурних підрозділів.

Безперервний професійний розвиток працівників включає навчання та підвищення кваліфікації.

Розвиток персоналу. Просування персоналу - це процес, який виникає в результаті заповнення вакансій, які відкриваються власними співробітниками, які «виросли» в цій організації. Грамотно побудовані програми навчання персоналу, а також правильна оцінка і розстановка персоналу в організації дозволяють кар'єрний розвиток співробітників. У ТОВ «Нова Пошта» така практика не реалізується.

Стимулювання співробітників. Для працівників ТОВ «Нова пошта» застосовується єдина преміальна оплата праці. Визначена частина окладу та преміальна частина. Преміальна частина заробітної плати працівника залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості та якості виконаної роботи і не обмежується максимальним розміром.

У разі виняткових обставин працівникам може бути надана матеріальна допомога. Матеріальне забезпечення здійснюється за рахунок власних коштів підприємства на підставі наказу (розпорядження) керівництва за особистим

зверненням працівників.

З метою заохочення працівників, які сумлінно виконують свої трудові обов'язки, за тривалу і бездоганну працю та інші успіхи застосовуються такі види нематеріального заохочення:

- 1) подяки;
- 2) вручення нагороди;
- 3) дарування цінного подарунка;
- 4) нагородження почесною грамотою.

Допускається одночасне застосування кількох видів заохочень.

Охорона праці на ТОВ «Нова Пошта» здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України та національного стандарту охорони праці. Охорона праці на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» здійснюється для досягнення наступних цілей:

- збереження життя і здоров'я працівників;
- забезпечити відповідність діяльності організації трудовому законодавству;
- залучати працівників до участі в управлінні місцевою безпекою шляхом надання необхідних ресурсів та заохочення такої участі;
- сприяти попередженню подій і випадків погіршення здоров'я працівників, нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

Виходячи з аналізу основних напрямків управління ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що переважаючим типом кадрової стратегії є:

- в організації не розроблено просування своїх співробітників.
- працівників на керівні посади частіше наймають «зі сторони»;
- в організації переважають матеріальні стимули.
- кадровий резерв в організації відсутній.

Крім того, проведено аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» на відповідність іншим вимогам.

1. Свідомість. Кадрова політика фактично розробляється відповідно до діючих локальних нормативних актів та кадрових документів підприємства

2. Логічність – послідовність і відсутність протиріч. Кадрова політика не суперечить цілям організації.

3. Гнучкість. Кадрова політика враховує інтереси персоналу.

4. Дотримання етичних норм. Етичні норми дотримуються.

5. Законність. Робота з персоналом проводиться у повній відповідності до чинного законодавства України, дискримінація не допускається.

Отже, наявність ряду проблем призводить до недосконалості кадрової політики в різних сферах управління персоналом.

Таблиця 2.9

Аналіз кадрової стратегії ТОВ «Нова пошта»

Область управління персоналом	Особливості	Вид кадрової стратегії
Підбір і відбір	Виконується прийом на посади середньої та вищої ланки	Відкрита
Адаптація	Відсутність колективного духу, наставництво не розвинуто	
Навчання і розвиток	Акцент зроблено на професійні знання та вміння	
Просування кар'єрними сходами	Дуже рідко	
Стимулювання мотивація	В основному використовуються матеріальні стимули	

Таблиця 2.10

Реальний тип кадрової стратегії ТОВ «Нова пошта»

Характеристика	Особливості	Тип кадрової стратегії
Цілі управління персоналом	Не сформульовані (фактично відсутні)	Превентивна
Моніторинг факторів зовнішнього середовища	Не виконується	
Програма дій у відношенні персоналу	Не має чітко вираженої програми	
Сутність кадрової роботи	Рутинна робота з документами	

Звідси можна зробити висновок, що кадрова політика в компанії досить відкрита і пасивна (відсутня чітко визначена програма дій персоналу і кадрова робота зводиться до роботи з документами та інших рутинних завдань), а найбільш сприятливою для комерційного сектора є одного закритого профілактичного типу. Кадрова політика в ТОВ «Нова Пошта» не відповідає вимогам щодо адекватності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Недоліки в кадровій політиці потребують удосконалення в основних напрямках управління персоналом.

2.3. Оцінка стратегій управління персоналом у компанії ТОВ «Нова Пошта» та аналіз процесу атестації кадрів

Щоб проаналізувати та визначити стратегії служби управління персоналом ТОВ «Нова Пошта», необхідно, в першу чергу проаналізувати ефективність її діяльності.

Проаналізуємо ефективність управління персоналом за таким важливим показником як продуктивність праці (таблиця 2.11):

Таблиця 2.11

Оцінка продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютні відхилення, 2020/2022 рр., +/-	Відносні відхилення, 2020/2022 рр., %
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	27632	29975	30870	+3238	111,7
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	215	214	214	-1	-0,46
Середня тривалість робочого дня, год.	7,95	7,98	7,97	+0,02	100,2

Продовження таблиці 2.11

Середньорічна виручка на одного працівника, тис.грн.	357,50	362,08	642,75	+285,25	179,7
Середньоденна виручка на одного працівника, тис.грн.	1,67	1,69	2,99	+1,32	179,0
Середньогодинна виручка на одного працівника, тис.грн.	0,21	0,21	0,38	+0,17	180,9

З таблиці 2.11 можна зробити висновок, що продуктивність праці має тенденцію до зростання, про що свідчать такі показники, як середньорічний оборот одного працівника на 79,7%, середньоденний оборот на 79,0%, середньогодинний оборот на 80,9%. На основі цих показників, на основі показників продажів підприємства ефективно здійснюється управління персоналом.

Про ефективність роботи управління персоналом можна судити по відсутності або наявності штрафів або зауважень до кадрової звітності. Під час аналізу таких не виявлено, тому можна вважати, що ця функція виконується досить добре.

Єдине, що рекомендується, це введення додаткових перерв або вихідних після закінчення звітного періоду, якщо робота працівників цього відділу є дуже напруженою та зосередженою.

Завдяки прийнятій Політиці з охорони праці та сертифікації робота відділу охорони праці є прикладом для багатьох українських компаній.

Варто заїхати у відділ кадрів і більш детально оцінити роботу. Наприклад, ефективність пошуку, набору та адаптації персоналу підрозділу можна оцінити за допомогою показників плинності кадрів, який розраховується як відношення кількості працівників, що звільняються за власним бажанням, до середньооблікової чисельності працівників. .

Як показано в таблиці 2.12, плинність кадрів є найвищою у трудового та обслуговуючого персоналу. Це пов'язано з наступними фактами:

- по-перше, середній вік цих співробітників 18-27 років, частота зміни роботи характерна для цього віку;

- по-друге, деякі з цих працівників мають завдання, пов'язані з фізичною працею та роботою за межами підприємства, а також тривалі робочі зміни (по 12 годин), що змушує працівників шукати іншу роботу.

Таблиця 2.12

**Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» 2020
– 2022 рр.**

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

- по-третє, деякі працівники вважають таку категорію роботи тимчасовим підробітком і задалегідь планують знайти порівняно кращу роботу.

Також проаналізуємо кадрові показники ТОВ «Нова Пошта» за цими ж категоріями за період 2020-2022 рр. (табл. 2.13), які розраховуються як відношення фактичної середньооблікової чисельності працівників до нормативної чи планової.

Порівнюючи показники таблиці 2.12, можна зробити висновки щодо роботи підрозділу пошуку, набору та адаптації персоналу – укомплектованість в цілому задовільна та має тенденцію до зростання (2022 рік порівняно з 2020 роком). Якщо врахувати високу плинність кадрів у перших двох категоріях, то можна сказати, що пошук персоналу здійснюється на високому рівні. Але це також свідчить про велике навантаження на працівників відділу кадрів, оскільки йде масовий набір персоналу.

Таблиця 2.13

Укомплектованість персоналу ТОВ “Нова Пошта”, 2020-2022 рр.

Категорія персоналу	Показник укомплектованості персоналу, % 2020	Показник укомплектованості персоналу, % 2021	Показник укомплектованості персоналу, % 2022
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	71,8	85,6	84,4
Обслуговуючий персонал	79,2	88,5	87,0
Офісний персонал	84,9	91,2	92,2
Керівники середньої ланки	90,2	95,8	95,6
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	98,1	98,3	98,4

За показниками плинності кадрів можна прийняти такі заходи:

1. Автоматизація першого етапу підбору персоналу – Enter

Обов'язковим є заповнення вхідної анкети та оцінка цієї анкети за допомогою спеціальних програм для автоматизації HR-процесів (HackerRank, Pymetrics, Self Management Group, Ideal, Textio та ін.). Це дає змогу відсіяти тих кандидатів, які можуть не підходити за основними критеріями (освіта, досвід роботи, наявність необхідних сертифікатів, знання мови, місце проживання, бажаний рівень заробітної плати тощо).

2. Збільшення потоку кандидатів за допомогою програми «Поради».

«Друг» (як приклад) – співробітники самі можуть рекомендувати своїх знайомих і друзів на ті чи інші вакансії. Кандидати за рекомендаціями, як показує практика інших компаній, несуть більшу відповідальність за співбесіди, а потім і за

роботу. Ви також можете створити програму заохочення для співробітників, які направили успішних кандидатів.

3. Такі категорії персоналу, як робітники або обслуговуючий персонал, потребують гарантій соціального захисту та стабільності. Тому їм доцільно запровадити програму медичного страхування, яка впроваджується в компанії з 2018 року. Наразі близько 70% працівників вже отримали страхові свідоцтва.

Оцінимо виявлені на практиці проблеми в роботі підрозділу навчання та розвитку персоналу:

1. Низька мотивація співробітників до навчання. Більшість працівників категорії праці та обслуговування (58%) вважають, що навчання на підприємстві є не обов'язковим і неефективним для їх роботи. Оскільки навчання є добровільним, дуже мало працівників беруть участь у внутрішньому навчанні, особливо якщо їм доводиться витратити власний час.

Проте деякі працівники готові навчатися та проходити атестацію, якщо час навчання зараховується до робочого часу.

Для стимулювання персоналу до саморозвитку та підвищення ефективності його діяльності необхідно:

- залучати до навчання безпосередніх керівників, щоб керівники своїм прикладом показували ефективність і необхідність цього процесу;
- Залучення до навчання внутрішніх тренерів – для обміну досвідом та створення нового проекту для потреб компанії;
- Створити навчальну анкету для кожного співробітника

Вільний доступ для працівника, його керівника та спеціаліста з навчання та розвитку. Результати навчання/атестації заносити до цієї анкети, щоб у майбутньому вони могли впливати на розмір премій або входити до одного з показників КРІ працівника;

2. Ще одна проблема в тому, що це не для всіх чітко і зрозуміло

Співробітники системи кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву на ключові посади. Згідно з результатами анонімного опитування, більшість

працівників (72%) не бачать розвитку своєї кар'єри в рамках ТОВ «Нова Пошта» або не бачать можливих шляхів розвитку.

Щоб подолати цю проблему та підвищити мотивацію до розвитку та зростання в компанії, можна вжити наступних заходів:

- Щороку, а для деяких співробітників кожні півроку проводити зустрічі з прямим керівником, щоб перевірити роботу працівника та спланувати його подальший розвиток. На цих зустрічах обговорюються всі нагальні потреби та проблеми, які виникають у процесі роботи з обох сторін, продумуються шляхи їх вирішення, а також план дій на наступний рік-шість місяців, який передбачає розвиток працівника з урахуванням його побажань та амбіцій; Деталі зустрічі необхідно записати та прикріпити

особова справа працівника;

- Результати вищезазначених зустрічей повинні стати основою для складання плану навчання та розвитку всього персоналу компанії та узгодження бюджету з вищим керівництвом на ці заходи.

- Вакансії, які виникають в компанії, повинні спочатку публікуватися на внутрішньому порталі компанії та повідомлятися керівниками своїм підлеглим, кожен співробітник повинен мати вільний доступ до вакансій і мати можливість надіслати своє резюме на будь-яку вакансію;

Внутрішні кандидати повинні розглядатися відділом пошуку та підбору персоналу насамперед на основі загальних вимог і процедур.

Щороку ТОВ «Нова Пошта» проводить опитування. Задоволеність працівників (Додаток Б). Результати зібрані і оцінюються відділом кадрів і робляться відповідні висновки, які складають основу стратегії розвитку персоналу.

Згідно з наданими даними, результати задоволеності поступово зростають, а найважливішими аспектами в роботі співробітників «Нової пошти» були визначені оплата праці та система оплати (за останні два роки показник задоволеності зріс на 18 %). , умови праці (зросли на 8%) та можливість штрафних санкцій річне зростання (залишилося на майже незмінно низькому рівні). Крім того, запропоновані вище заходи покликані сприяти підвищенню загальної

задоволеності працівників і, таким чином, ефективності системи управління персоналом і всієї компанії.

Одним із вагомих досягнень системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» є те, що компанія увійшла до двадцятки найбажаніших роботодавців України у 2018 році за версією міжнародного HR-порталу Headhunter Ukraine.

Метою такого рейтингу було вивчити, на що звертають увагу шукачі роботи, шукаючи майбутнього роботодавця, та скласти рейтинг найпривабливіших компаній для працевлаштування. Дослідження базувалося не тільки на рейтингах шукачів, а й експертів у співвідношенні 60 до 40. У часи, коли ринок праці все більше стає ринком кандидатів, дуже важливо, якими критеріями користуються кандидати при пошуку роботи. , які джерела пошуку вони використовують і що впливає на їх остаточне рішення.

Згідно з дослідженням, основними критеріями, які впливають на вибір роботодавця, є: розмір заробітної плати, наявність можливостей професійного та професійного розвитку, зміст та обсяг роботи, рівень вакантної посади та особистість менеджера.

Загальна стратегія компанії: надавати клієнту найкращий сервіс і постійно підвищувати ефективність роботи. В основі роботи відділу лежать основні цінності компанії: клієнти, співробітники, технології та ефективність.

На 2023-2024 роки відділ кадрів ставить перед собою такі ключові цілі:

- мотивувати кожного співробітника на досягнення стратегічних цілей корпоративні цілі;
- створити можливості для об'єктивної оцінки діяльності та потенціал співробітника;
- створити справедливую систему винагороди та заохочення спрямовані на досягнення цілей;
- забезпечення кар'єрного розвитку працівників та їх кваліфікації.

З 2020 року департамент впроваджує вдосконалену систему оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPC, яка проводитиметься кожні півроку.

Мета нової системи – вести відкритий і чесний діалог із співробітниками, слухати їх і вдосконалювати те, що для них важливо.

Одним із важливих завдань у 2023 році є створення умов для росту та розвитку в компанії при дотриманні балансу роботи та особистого життя (work-life balance). Це непросте завдання в такій великій компанії, що динамічно розвивається. Але тут допомагають нові технології, оновлення бізнес-процесів, створення умов для кар'єрного розвитку працівника з урахуванням сучасних тенденцій.

За результатами навчання та практичної роботи щорічно проводиться оцінка кандидатів до резерву для підвищення. Велике значення для розвитку їх творчої діяльності та результатів праці має систематичне оцінювання кадрів, не тільки висунутих у запас, а всіх керівників і спеціалістів. Оцінка керівників компанії має на меті визначити оптимальну придатність працівника, а також можливості його розвитку та просування; Виявлення істотних недоліків, які потребують виправлення; Визначення змісту підвищення кваліфікації; Визначення оптимальної придатності працівника для розробки та використання системи оплати праці та стимулювання праці. Об'єктивній оцінці керівників і спеціалістів значно сприяють періодично проведені атестації, які встановлюють якості працівника та встановлюють ступінь відповідності його кваліфікаційного рівня вимогам посади, яку він обіймає [20].

Атестація передбачає аналіз трудової, соціальної діяльності та поведінки людини в колективі. У Положенні про порядок проведення атестації зазначено, що вона проводиться з метою максимально раціонального використання керівників і спеціалістів, підвищення ефективності їх роботи та відповідальності за доручену роботу та покликана сприяти подальшому вдосконаленню підбір і навчання персоналу, підвищення його ділової кваліфікації та політичного рівня [51]. Перелік сертифікованих органів визначається відповідальним міністерством або органом. Атестація проводиться не рідше одного разу на три роки в усіх підрозділах підприємства відповідно до термінів і графіка, затвердженого керівником підприємства за погодженням з профспілковим комітетом. Умови та графік

проведення атестації доводяться до зборів працівників, що атестуються, не пізніше як за місяць до початку атестації. Атестації передуює підготовча робота, яка полягає в подальшому вдосконаленні структури управління відкритим акціонерним товариством, його підрозділами на основі вдосконалення організації праці, впровадження науково обґрунтованих норм і чисельних нормативів.

Одним із найважливіших етапів атестації є підготовка до атестації оцінок (характеристик), які на кожного атестованого працівника складає його безпосередній керівник. У цій характеристиці працівнику, який атестується, ставляться такі питання: особистий внесок у виконання планів роботи підприємства, свого підрозділу; конкретний внесок у прискорення науково-технічного прогресу; підвищення ефективності виробництва та якості продукції; Удосконалення організації праці та виробничого процесу; прояв ініціативи та творчості; Дотримання трудової дисципліни, рівня кваліфікації та виконання трудових обов'язків; Участь у громадському житті [50].

Характеристика об'єктивно відображає всі сильні і слабкі сторони працівника відповідно до вимог, які висуваються до займаної посади або посади, на яку він рекомендований. У ній відображається, як працівник виконав рекомендації попередньої атестації та які недоліки має його робота. Властива методу атестації демократичність дає змогу підвищити об'єктивність оцінок, надати необхідні рекомендації для подальшого використання та, за необхідності, покращити роботу атестованих працівників, підвищити їх ділову кваліфікацію та надати інші рекомендації. Атестаційна комісія ставить одну з таких оцінок роботи працівника: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови вдосконалення роботи та виконання рекомендацій комісії з переатестацією через рік; не відповідає займаній посаді.

Крім того, атестаційна комісія дає рекомендації щодо фінансування окремих працівників про роботу або інші види заохочення за досягнуті успіхи, про переведення на іншу роботу, про звільнення із займаної посади, про підвищення кваліфікації, про присвоєння кваліфікаційної категорії та визначення розміру посадового окладу відповідно до нові плани посадових окладів, а також надбавок і

доплат до них [49]. Обговорення успіхів і недоліків атестованого працівника атестаційною комісією проводиться в атмосфері високої стандартності, принциповості і доброзичливості, що виключає прояв бюрократизму, суб'єктивізму або ліберального ставлення в оцінці його діяльності. Адміністрацією підприємства вживаються заходи щодо виконання рекомендацій атестаційної комісії, подальшого підвищення кваліфікації персоналу, широкого використання наукових методів та організації праці та планується контроль за їх виконанням. Рішення за результатами атестації приймаються та реалізуються Генеральним директором Товариства та членами Ради директорів Товариства. У відповідних випадках протягом 2 місяців з дня атестації керівництво може за його згодою перевести працівника на іншу роботу або розірвати з ним трудовий договір відповідно до законодавства України. Серед проблем оцінювання керівників, і особливо менеджерів, виділяються три основні проблеми: зміст оцінки; методи оцінювання; Процедура оцінювання. Зміст оцінювання включає оцінку особистісних якостей працівника, його праці та результатів праці [52].

Для оцінки особистісних характеристик доцільно порівняти особистісні характеристики працівника з характеристиками розробленої кваліфікаційно-посадової моделі, яка відображає необхідні ідеальні характеристики для заміщення даної посади. Окрім оцінки на основі ідеальної моделі, оцінку також можна провести в порівнянні з іншими подібними працівниками. Оцінка роботи включає оцінку витраченого часу порівняно з нормативним і оцінку складності роботи. При оцінці результатів праці виділяється пряма оцінка особистих результатів, переважно в категорії якості, і опосередкована оцінка внеску даного працівника в результати загальної роботи даного підрозділу і компанії в цілому. Підсумкова оцінка є комплексною і включає оцінку як особистих якостей працівника, так і його роботи та результатів роботи. Для забезпечення об'єктивності оцінювання залучається якомога більше членів команди. Колективна оцінка дозволяє уникнути однобічності та упередженості в оцінці діяльності працівників. Крім того, для забезпечення об'єктивності оцінювання створюється розгалужене інформаційне забезпечення оцінювання. Методи оцінювання включають програму та методи

збору, обробки та обробки інформації, необхідної для оцінювання. Процедура оцінювання: місце проведення оцінювання; хто проводить оцінку; періодичність оцінювання; процедури оцінювання; Оформлення її результатів та порядок впровадження результатів оцінювання. Тому на зміну методу проб і помилок, спонтанності та імпровізації, який раніше широко застосовувався при підборі та розстановці персоналу на підприємствах, повинен прийти науковий підхід до оцінки персоналу, об'єктивні критерії оцінки людської праці та людських здібностей.

Атестація працівників ТОВ «Нова Пошта» проходить у кілька етапів:

1. Підготовка до атестації працівників ТОВ «Нова Пошта».
2. Атестація працівників ТОВ «Нова Пошта»,
3. Підведення підсумків атестації працівників ТОВ «Нова Пошта».

При цьому конкретний зміст атестаційної роботи на кожному етапі набуває своєї специфіки.

При реалізації етапу підготовки до сертифікації в ТОВ «Нова Пошта» першочерговими є такі завдання:

- розробка плану атестації;
- здійснення підбору методів і типових форм оцінювання митців, а також процедури безпосереднього оцінювання;
- здійснення підготовки внутрішніх інструкцій для осіб, які проводять атестацію;
- запровадження списку працівників ТОВ «Нова Пошта», які підлягають атестації;
- здійснення підготовки плану атестації;
- здійснення оповіщення працівників ТОВ «Нова Пошта» відповідно до умов атестації;
- здійснення створення та тиражування бланків, типових форм, необхідних для проведення атестації.

Проведення сертифікації в ТОВ «Нова Пошта», як правило, здійснюється в комплексі з проведенням деяких підготовчих заходів та оформленням пакету

документації. Практично кожен співробітник ТОВ «Нова Пошта» отримує бланк оцінки роботи співробітника від свого безпосереднього керівника.

Форми оцінки ефективності роботи працівників ТОВ «Нова Пошта», що відображають результати попередніх атестацій, подаються до атестаційної комісії ТОВ «Нова Пошта». Форму оцінки спочатку повинен заповнити атестований співробітник, а потім безпосередній керівник. Після цього працівник ТОВ «Нова пошта» повинен ознайомитися із заповненою формою, причому це ознайомлення повинно відбутися не менше ніж за два тижні до довідки. Атестаційна комісія ТОВ «Нова Пошта» розглядає подані матеріали, а також заслуховує звіт самого атестованого про його роботу. На засідання комісії запрошується безпосередній керівник працівника, який атестується, у тому числі начальник відділу, його заступник або один із керівників. Робота атестованого оцінюється з урахуванням його особистого внеску:

- при реалізації планів підрозділу ТОВ «Нова Пошта», – кваліфікація працівника та виконання цим працівником обов'язків.

На підставі даних атестаційної комісії відкритим голосуванням ставиться одна з таких оцінок роботи працівника:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді, підлягає вдосконаленню в роботі, а також виконанню рекомендацій комісії при переатестації за рік;
- немає відповідності займаній посаді.

Результати засідання атестаційної комісії ТОВ «Нова Пошта» оформляються протоколом. ТОВ «Нова пошта» має систему об'єктивних та суб'єктивних факторів, що спричиняють недоліки системи сертифікації, серед яких:

1. На думку деяких експертів, у разі призначення їх членами атестаційної комісії виникає певна проблема, коли про працівника дається негативний відгук, який свідчить про помилки, неправильні оцінки, а також про низькі результативні показники працівників.

2. Спротив у сфері побудови об'єктивної системи оцінки праці персоналу ТОВ «Нова Пошта» виникає у зв'язку з тим, що за результатами оцінювання

виникають негативні наслідки для підлеглих, у тому числі звільнення, пониження в посаді, позбавлення бонусів, погіршення стосунків у команді тощо.

Деяким директорам важко судити про своїх співробітників.

3. Низька поінформованість керівників ТОВ «Нова Пошта» в цілому, що виражається в невмінні застосовувати результати оцінки роботи персоналу.

Розглядаючи основні елементи існуючої системи оцінки персоналу в ТОВ «Нова Пошта», відзначимо наступне:

- цілі процедури сертифікації фрагментовані та не інтегровані в єдину цілісну систему, що робить їх недостатньо ефективними, а часто й просто безглуздими;

– зокрема, ця система не має комплексної інтеграції в систему управління персоналом підприємства і, відповідно, не забезпечує комплексної інтеграції системи атестації персоналу в загальну систему управління підприємством.

Ця проблема, як показав проведений аналіз, виникла у зв'язку з незадовільним науково-методичним забезпеченням системи оцінки діяльності персоналу ТОВ «Нова Пошта», оскільки:

- ТОВ «Нова пошта» до теперішнього часу практично не застосовує сучасну номенклатуру методів та реалізації процесу оцінки персоналу;

- не до кінця вивчено передову вітчизняну та зарубіжну практику проведення конкретних заходів оцінки персоналу ТОВ «Нова Пошта»;

- вибір інструментів від ТОВ «Нова пошта» для оцінки та перевірки професійних та особистих якостей обмежений;

- формальне управління розвитком посадових осіб ТОВ «Нова Пошта».

- несистемний аналіз утримання та успішності найманих працівників ТОВ «Нова Пошта».

Отже, слід зазначити, що практика проведення атестації на ТОВ «Нова Пошта» потребує коригування, що пов'язано з переважанням формального підходу до варіантів атестації та їх ще недостатньо використовується. Враховуючи це, планується розробити систему оцінки діяльності персоналу ТОВ «Нова Пошта», яка максимально відповідатиме цим цілям.

Відповідати вимогам організації та її організаційної культури є досить складним завданням.

Співробітники ТОВ «Нова Пошта» виявили, що:

– Ця система не повністю інтегрована в систему управління персоналом підприємства.

- Існуюча нині система атестації персоналу підприємства існує нібито «сама по собі», не визнаючи справжньої мети реалізації місії організації та виконання конкретних управлінських завдань. В умовах нестабільного ринкового середовища проведення оцінки персоналу організації стає одним із головних факторів, що визначають її подальший розвиток. Тому метою ТОВ «Нова Пошта» є розробка конкретних практичних пропозицій щодо вдосконалення системи оцінки діяльності та атестації персоналу, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівників ТОВ «Нова Пошта».

Висновки до розділу 2:

Основними викликами, які стоять зараз перед працівниками департаменту роботи з персоналом - це цифрова трансформація системи управління персоналом та одночасна орієнтація на потреби працівника. Адже, успішно завойовувати не тільки таланти, але й серця співробітників зможуть ті роботодавці, які піклуються про працівника не тільки на роботі, але й у інших аспектах його життя: розвиток, здоров'я, відпочинок та соціальне благополуччя.

У період з 2020 по 2022 роки спостерігалось зростання загальної прибутковості компанії. Однак через неефективну цінову політику рентабельність продажів знизилася. На підприємстві переважає категорія «працівники», кількість яких постійно збільшується, а найменше – категорія «керівники».

Кадрова політика підприємства характеризується як відкрита і пасивна, з недостатньо чіткою програмою дій персоналу. Недосконалість кадрової політики потребує вдосконалення різних напрямів управління персоналом. Компанія використовує зовнішні та внутрішні джерела для пошуку співробітників,

включаючи розміщення вакансій на офіційному веб-сайті, а також у газетах і дошках оголошень.

Важливу роль в компанії відіграє систематична оцінка персоналу та атестація співробітників, які сприяють розвитку їх творчої активності та визначенню необхідності подальшого професійного розвитку.

Враховуючи ці висновки, ТОВ «Нова Пошта» має продовжувати удосконалювати свою діяльність, приділяти увагу ефективності цінової політики, впроваджувати нові технології та активізувати кадрову політику з метою забезпечення стабільного розвитку та зайнятості та збереження свого статусу на ринку.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “ТОВ НОВА ПОШТА”

3.1. Рекомендації для покращення управління персоналом на підприємстві

На основі аналізу, проведеного в організації, ми розробляємо методичні рекомендації щодо розвитку системи управління персоналом. Дуже важливо, щоб цілі співробітників і організації збігалися. Це стосується і системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».

Для оптимізації системи управління персоналом необхідно створити проект, який включає три етапи:

1. Діагностика – це оцінка поточного стану системи управління персоналом в організації;
2. Проектування – це створення моделі необхідної системи управління персоналом, включаючи всі її елементи.
3. Оптимізація існуючої системи управління персоналом.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити такі висновки:

- Показники прибутковості всієї організації зросли на 8,4% у 2022 році порівняно з 2020 роком. При цьому видаткові показники за ці роки також зросли на 8,6%.

- Середньорічна виручка на одного працівника зросла на 79,7% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Слід зазначити, що на ТОВ «Нова Пошта» недостатньо здійснюються процеси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, формування кадрового резерву та набору персоналу.

Крім того, дослідження, проведене в ТОВ «Нова Пошта», показало, що підприємство незадоволене матеріальним стимулюванням (20% респондентів) та неефективною системою управління персоналом (30% респондентів). При цьому

близько 40% респондентів вважають, що розвиток і вдосконалення системи управління персоналом матиме безпосередній вплив на ефективність організації в цілому.

На другому кроці необхідно створити модель ефективної системи управління персоналом. За результатами оцінки існуючої системи управління персоналом необхідно розробити її цільовий стан (вимоги до окремих елементів системи) та комплекс заходів щодо переходу.

Цільовий стан системи управління персоналом визначається в залежності від завдань, які ставить перед собою керівництво організації, а комплекс заходів залежить від конкретної ситуації в організації.

Розвиток системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» повинен мати такі цілі:

- забезпечення організації роботи висококваліфікованих і зацікавлених у роботі працівників;
- створення умов для ефективного використання можливостей, кваліфікації та практичного досвіду всіх працівників організації;
- створювати сприятливі умови для професійного розвитку працівників та їх соціального розвитку;
- формувати активну мотивацію;
- досягти максимального залучення персоналу до досягнення цілей компанії, поєднуючи інтереси співробітників і потреби організації, пов'язані з професійною діяльністю;
- систематично доводити до працівників політику організації та політику служби управління персоналом.

Виходячи з організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» та функцій керівників, в рамках роботи з удосконалення системи управління персоналом визначено вимоги до керівників різного рівня – професійні компетенції. На основі цього буде розроблено програму навчання керівників і спеціалістів, а також їх індивідуальні програми розвитку.

На цьому етапі також визначаються вимоги до персоналу організації.

Після визначення вимог до всіх елементів системи управління персоналом розробляється програма переходу від фактичного до планового.

На третьому етапі здійснюється оптимізація системи управління персоналом, тобто реалізація комплексу заходів щодо переходу від поточного до цільового стану.

У рамках реалізації програми будуть проведені тематичні тренінги та семінари з підвищення управлінських навичок як для керівників, так і для спеціалістів підрозділів. Необхідно, щоб співробітники організації реалізовували програми підвищення задоволеності роботою і формулювали свої мотиви, спрямовані на досягнення цілей організації.

Робота з удосконалення системи управління персоналом повинна здійснюватися в чіткому взаємозв'язку між ними.

Результатом роботи з удосконалення системи управління персоналом буде наступний економічний ефект:

- цілі і завдання управління персоналом прив'язані до стратегічних цілей організації і до конкретних умов їх реалізації;
- організація своєчасно забезпечена кадрами необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється відповідно до планування виробництва;
- підтримка та навчання керівників і співробітників здійснюється відповідно до вимог організації.
- усунено недоліки в структурі системи управління персоналом, чисельність і кваліфікація працівників пристосовуються до обсягу розв'язуваних завдань і дають змогу досягти необхідного для розвитку організації рівня управління персоналом;
- налагоджена технологія збору, аналізу, обліку та актуалізації інформації про стан кадрового потенціалу організації.

Для досягнення цілей розвитку системи управління необхідно розробити посадову інструкцію фахівця з управління персоналом, в якій мають бути чітко визначені його функції та відповідальність. У зв'язку з цим менеджер з персоналу ТОВ «Нова Пошта» також може бути звільнений від деяких кадрових функцій.

При цьому немає необхідності збільшувати чисельність працівників, зайнятих кадровою роботою, оскільки для підвищення ефективності кадрової роботи можливе впровадження автоматизованих засобів обліку та обробки облікової інформації.

На сьогоднішній день автоматизоване управління персоналом поширене, але більшість програм обмежується виконанням облікових завдань, тоді як можливості інформаційних технологій дозволяють реалізувати значну частину завдань управління персоналом за всіма основними функціями.

Слід зазначити, що, незважаючи на зростаючий попит, автоматизація роботи персоналу не є пріоритетним завданням автоматизації в більшості організацій, в тому числі і в ТОВ «Нова Пошта». В першу чергу автоматизовано бухгалтерський, податковий, виробничий та оперативний облік, з використанням інформаційних технологій значно підвищується ефективність роботи персоналу за рахунок використання переваг інформаційних систем.

Робота спеціалістів з управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» полягає безпосередньо у зберіганні та аналізі даних про співробітників. Інформація зберігається на паперових носіях, що ускладнює роботу. Автоматизована система управління персоналом дозволяє вести облік працівників, видавати та реєструвати накази, контролювати надання відпусток, отримувати різноманітну аналітичну інформацію та вирішувати багато інших завдань. Впровадження комп'ютерних технологій дозволяє збирати маси інформації (бази даних) і документів в електронному вигляді про всіх співробітників організації, резервувати кадри, швидко знаходити і обробляти кадрову інформацію. Програма управління людськими ресурсами не тільки допомагає ефективно розподіляти трудові ресурси та управляти капіталом, але й служить джерелом, з якого працівники можуть отримувати як загальні, так і персональні дані.

Ринок інформаційних технологій пропонує широкий вибір програмних продуктів для вирішення актуальних завдань управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів на різних рівнях, у тому числі у великих організаціях. Головне, правильно підібрати ту програму, яка найбільше підходить для даної організації.

Відмінність автоматизованих систем управління персоналом для компаній різного розміру полягає насамперед у функціональній завершеності системи.

При виборі програмного забезпечення необхідно виділити кілька ключових етапів, від яких залежить успіх всього проекту автоматизації.

Перш за все, необхідно керуватися порівнянням вихідних функціональних можливостей систем (типової конфігурації) з поставленими завданнями. На цьому етапі також необхідно оцінити гнучкість виробу, тобто. наскільки легко його адаптувати до конкретних потреб майбутніх користувачів.

Другим важливим кроком є адаптація продукту до вимог чинного законодавства. Важливою є також підтримка змін до законодавства.

Наступний етап - зв'язок між ціною і корисною функцією систем порівняння. При цьому необхідно враховувати такі показники, як зручність використання, швидкість дії, необхідні технічні засоби, надійність тощо. Важливо звернути увагу не тільки на ціну програмного продукту, а й на загальну вартість програмного забезпечення, консультаційних послуг і подальшої підтримки системи, оскільки витрати на впровадження інколи можуть значно перевищувати вартість програми.

У рамках розглянутого питання найбільший інтерес представляють середньоінтегровані системи, на вершині якої знаходиться «Zenefits».

При цьому основними завданнями, які повинна вирішувати інтегрована автоматизована система управління персоналом організації, є:

- Облік інформації про стан персоналу;
- Автоматизація кадрових процесів;
- Атестація та оцінка персоналу, включаючи методи тестування;
- Зберігання професійної історії кожного співробітника, створення індивідуальних планів і кар'єрних сходів;
- Діагностика мотивації, розробка механізмів мотивації для підвищення зацікавленості співробітників;
- Створення сучасних систем пошуку та відбору персоналу;
- Підбір і підбір кандидатів на вакантні посади;

- Підготовка доповідей та презентаційних матеріалів в оперативному режимі та у наочній формі.

Виходячи з вищевикладеної інформації, «Zenefits» є найбільш оптимальною автоматизованою системою управління персоналом. Дана програма займає стабільні лідируючі позиції на вітчизняному ринку систем управління персоналом для малих, середніх і великих компаній. Автоматизована система «Zenefits» дозволяє підвищити ефективність діяльності організації за рахунок економії фінансових і людських ресурсів, а також реалізує підхід до персоналу як до інтелектуального ресурсу організації.

Склад модулів хмарної платформи «Zenefits» наведено на рис. 3.1:



Рис. 3.1 Структура хмарної інформаційної системи «Zenefits»

Крім того, система «Zenefits» має інтерфейси системи обліку, системи контурного доступу з системою обліку робочого часу.

Функціональні можливості системи «Zenefits» можна умовно поділити на рівні управління: оперативний, тактичний і стратегічний.

Основними завданнями рівня оперативної автоматизації (облікового циклу) є опис організаційної структури компанії, ведення кадрового обліку, нарахування заробітної плати та формування даних для передачі державним органам.

Тактичний рівень (контур управління кадровими процесами) передбачає автоматизацію процесів, безпосередньо пов'язаних з управлінням персоналом – набір, навчання, оцінка та атестація, мотивація, управління кадровими резервами тощо. Така автоматизація стає особливо актуальною, коли йдеться про підтримання структуровані профілі посад.

Функціональність на стратегічному рівні (огляд аналізу кадрових процесів) дозволяє проводити багатовимірний аналіз усіх даних, включаючи персональні та економічні статистичні дані, дані про роботу, фонд робочого часу та фонд оплати праці.

Завдяки автоматизації керівництво організації може стежити за кадровою ситуацією в режимі реального часу.

Таким чином, кадрова система Zenefits є основою для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень у сфері кадрової політики.

Сьогодні цю систему можна вважати ефективним інструментом розвитку системи управління персоналом.

На основі дослідження стану системи управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта» та запропонованих заходів можна розробити рекомендації щодо розвитку системи управління персоналом (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Рекомендації по розвитку системи управління персоналом на ТОВ

“Нова Пошта”

№	Проблема	Рекомендація	Дії	Результати
1	Трудоемкість виконання операцій через відсутність засобів автоматизації кадрової діяльності	З ціллю скорочення витрат і підвищенню якості роботи впровадити автоматизовані системи обробки даних	1.1 Придбати програму “Zenefits” 1.2 Встановлення програми у директора з персоналу та фахівців з персоналу	1.1 Скорочення часу на обробку даних 1.2 Підвищення продуктивності праці 1.3 Скорочення витрат 1.4 Збільшення у керівника часу на його основну діяльність 1.5 Можливість фахівців з персоналу зосередитись на таких проблемах, як підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, розробка положення преміювання та ряди інших
2	Відсутність фахівців під час установки, підтримки та обслуговування програми	Звернутися на фірму-розробника програми для надання послуги в установці, підтримці та обслуговуванні програми.	2.1 Заключити договір на технічну підтримку програми без обмеження числа звернень. 2.2 Заклучити договір на абонентське обслуговування і оновлення програми.	2.1 Скорочення термінів вводу програми в експлуатацію. 2.2 Якісне проведення робіт по встановленню і налаштуванню програми.

Продовження таблиці 3.1

3	Працівники не мають навичок роботи із системою "Zenefits"	Направити фахівців з персоналу на навчання роботи із системою "Zenefits"	Заклучити договір на навчання директора з персоналу та фахівців з персоналу роботі із системою "Zenefits"	3.1 Вивчення особливостей системи "Zenefits" і використання її на практиці. 3.2 Скорочення термінів переносу даних із існуючої системи в "Zenefits"
---	---	--	---	--

На підставі розглянутого матеріалу можна зробити такі висновки. Основними напрямками розвитку системи управління персоналом «Zenefits» є:

- автоматизація системи управління персоналом організації.
- впровадження комплексної автоматизованої системи управління персоналом організації «Zenefits»;
- підготовка та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів організації.

Таблиця 3.2

План реалізації заходів по автоматизації кадрової діяльності в ТОВ "Нова Пошта" шляхом впровадження системи "Zenefits"

№ п/п	Назва задачі	Термін виконання	Відповідальні
1	Придбання системи "Zenefits"	3 дні	Фірма-розробник
2	Навчання персоналу організації	9 днів (72 год.)	Академія ІТ
3	Перенесення даних із існуючої системи в "Zenefits"	3 тижні	Фахівці з персоналу
4	Налаштування штатного розпису і кадрового обліку	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
5	Налаштування розрахунку заробітної плати, податків і відрахувань із заробітної плати	2 тижні	Фірма-розробник і фахівці з персоналу

Продовження таблиці 3.2

6	Налаштування системи управління навчанням і розвитку персоналу, управління кар'єрою і розстановкою персоналу	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
7	Налаштування системи управління мотивацією та аналізу кадрових процесів	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
8	Перевірка роботи системи і запуск її в експлуатацію	2 тижні	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
Разом:		62 робочих дні	-

З таблиці 3.2 видно, що повна реалізація проекту автоматизації системи управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта» можлива протягом 62 робочих днів або 2,8 місяців.

Оцінка вартості запропонованих заходів щодо розвитку системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» з використанням автоматизованої системи управління персоналом «Zenefits» представлена в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Оцінка вартості заходів по розвитку системи управління з ТОВ «Нова Пошта»

Найменування	Од.вим.	Кількість	Ціна з ПДВ, грн.	Сума, грн.
1. Купівля програми «Zenefits»	шт.	1	10150	10150
2. Технічна підтримка програми (повного функціоналу) без обмеження числа звернень	роб.міс-це	2	8450	16900
3. Абонентське обслуговування	в міс.	2	5100	122400
4. Навчання роботи з системою «Zenefits» фахівців з персоналу (у фірмі- виробнику)	чол.	2	27500	55000

Продовження таблиці 3.3

Разом:	-	-	-	204450
--------	---	---	---	--------

Таким чином, загальна вартість заходів з розвитку системи управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта» за допомогою автоматизованої системи «Zenefits» може становити 204 450 грн.

Після оцінки діяльності та вартості робіт необхідно обґрунтувати доцільність реалізації цих заходів та розрахувати їх соціально-економічну ефективність.

3.2. Оцінка ефективності соціально-економічних заходів з удосконалення

Як показує практика, організації не завжди мають чітке уявлення про те, навіщо їм потрібна автоматизована система управління персоналом. Проаналізувати вплив впровадження цих систем нелегко. По-перше, тому що окупність проекту зазвичай оцінюється у зв'язку зі зростанням прибутку компанії. Однак впровадження автоматизованої системи часто безпосередньо не призводить до збільшення прибутку організації. Частіше цей вплив має непрямий характер і полягає в підвищенні якості управління, взаємодії відділів, планування, підготовки звітів та аналітичних даних в інших аспектах. Прийнято розрізняти показники прямої та непрямой ефективності впровадження автоматизованих систем.

Прямі показники ефективності відображають ступінь здешевлення інформаційних процесів управління та підвищення продуктивності праці управлінського персоналу. За словами компанії-розробника “Zenefits”, прямий економічний ефект від впровадження системи полягає в:

- зниження накладних витрат на обслуговування сервісних підрозділів (кадри, охорона праці, розрахункові послуги, табель обліку робочого часу);
- зниження прямих витрат на пошук, підбір і навчання персоналу;
- переведення ряду працівників зі сфер кадрової, планово-фінансової служби, охорони праці, бухгалтерського обліку на кваліфіковану управлінську та аналітичну діяльність - ліквідація рутинної складової їх роботи;

- зниження прямих витрат для більш точного і своєчасного нарахування заробітної плати, податків та інших обов'язкових платежів;
- зменшення втраченого робочого часу за рахунок більш точного виставлення рахунків;
- зниження плинності кадрів;
- ліквідація збитків від сплати пені, пов'язаних з несвоєчасним поданням декларації про доходи.

Показники непрямого ефекту від впровадження автоматизованої системи полягають у рівні її впливу на різні аспекти діяльності організації. Розробка єдиної кадрової та облікової політики для працівників, єдиної фінансової політики щодо планування та обліку витрат на персонал на підприємстві можна розглядати як непрямий ефект. Не менш важливими є оптимізація чисельності та професійної кваліфікації персоналу, централізований контроль за різними групами персоналу на організаційному рівні та об'єктивний комплексний аналіз кадрової ситуації.

Для прогнозування фінансових вигод від експлуатації автоматизованої системи "Zenefits" необхідно визначити ефекти від її використання та перевести їх у вартісне вираження.

Для оцінки витрат генеральний директор «Zenefits» Д.Фулчер розробив універсальну формулу розрахунку вартості впровадження:

$$SB = S1 + S2 + S3 + S4 \quad (3.1)$$

де SB – вартість впровадження;

S1 – витрати на додаткове обслуговування (їх розмір залежить від технічної оснащеності підприємства та вимог до комп'ютерної техніки, каналів зв'язку тощо);

S2 – ліцензії – право на використання програмного забезпечення;

S3 – роботи або послуги, пов'язані з проектом впровадження: адаптація програмного засобу, пуско-налагоджувальні роботи, навчання співробітників використанню системи, консультації технічних спеціалістів;

S4 – набір персоналу для проекту та/або додаткова мотивація залучених до нього співробітників.

Експлуатаційні витрати системи протягом року розраховуються згідно

за формулою:

$$SS = S5 + S6 + S7 + S8 \quad (3.2)$$

де SC – вартість річного обслуговування системи;

S5 – регулярне оновлення технічного обладнання;

S6 - Ліцензійна підтримка, тобто X. право користуватися оновленнями ПЗ протягом одного року. Це оновлення системи, платформи та інших програм, пов'язаних зі змінами законодавства, розвиток функціональної системи;

S7 – Роботи або послуги з технічного обслуговування та розвитку: дистанційно

технічна підтримка, технічна підтримка на місці, внесення змін до налаштувань, доопрацювання відповідно до запитів клієнтів тощо;

S8 – Набір персоналу для підтримки та/або додаткової мотивації існуючих працівників.

Загальна вартість володіння системою (Total Cost of Ownership – TCO) визначається як сума всіх витрат у поточних цінах:

$$TCO = SB + SC \quad (3.3)$$

де TCO – загальна вартість володіння системою.

Відповідно до інформації в таблиці 3.3 загальні витрати становлять:

Загальні експлуатаційні витрати = 10 150 + 16 900 + 122 400 + 55 000 = 204 450 грн.

Ці витрати повинні бути відшкодовані. Щоб оцінити їх доцільність та термін окупності, розглянемо особливості впровадження «Zenefits» на ТОВ «Нова Пошта» та порівняємо витрати на проведення основних операцій, які виконує спеціаліст з управління персоналом до та після впровадження цієї системи.

Як свідчать дані таблиці 3.4, впровадження системи «Zenefits» дає змогу здешевити виконання базових операцій фахівцем з персоналу, дозволяючи йому зосередитися на процесах, яких він упустив, таких як навчання, Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення матеріально-технічної системи стимулювання тощо.

Таблиця 3.4

Переваги впровадження системи "Zenefits"

№ п/п	Вид операції	Одиниця виміру об'єму робіт	Трудомісткість операції без "Zenefits"		Трудомісткість операції з "Zenefits"		Економія, грн.
			в люд/год	грн.*	в люд/год	грн.*	
1	Оформлення документів при прийомі на роботу працівника	1 співробітник	0,58	72,96	0,13	16,12	56,84
2	Оформлення трудового договору	1 договір	0,3	37,76	0,1	12,6	25,16
3	Обов'язкове медичне страхування працівників	кількість полісів	0,08	10,08	0,02	2,52	7,56
4	Канцелярські та машинописні роботи	кількість документів	0,2	25,16	-	-	25,16
Разом на одного працівника			1,16	145,96	0,25	31,24	114,72
Разом на 30870 працівників			35809	4505785	7718	964379	3541406
<p>● - вартість 1 години працівника відділу кадрів (із розрахунку середньої з/п 15000 грн.)</p>							

Наведені в таблиці показники свідчать про те, що завдяки використанню програмного забезпечення досягається значна економія, особливо на таких трудомістких операціях, як підготовка документів при прийомі на роботу працівника. Економічний ефект від автоматизації виконання цих операцій становить:

$$E = 114,72 * 30\ 870 = 3\ 541\ 406 \text{ грн.}$$

Крім того, можна визначити, наскільки ручна робота дорожча за комп'ютерну, що також характеризує ефективність автоматизації процесів. Показник визначається за формулою:

$$E_{aut} = (V_r/V_a) * 100\% \quad (3,4)$$

де E_{aut} – ефективність автоматизації процесу;

V_r – вартість впровадження системи;

V_a – Вартість після впровадження системи.

Показником ефективності автоматизації процесу є:

$$E_{aut} = (4505785 / 964379) * 100\% = 467,2\%$$

Отже, комп'ютерні кадрові системи дозволяють значно скоротити трудовитрати, мінімізувати витрати та підвищити якість управління персоналом.

Розглянутий матеріал дозволяє зробити такі висновки:

1. ТОВ «Нова Пошта», як і більшість великих українських компаній, має власний відділ управління персоналом. Кадрова робота ведеться на паперових носіях, що збільшує час на виконання роботи та ігнорує такі процеси, як навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи матеріального заохочення тощо.

2. Для підвищення якості та ефективності кадрової роботи ТОВ «Нова Пошта» необхідне використання автоматизованих засобів, наприклад кадрової системи "Zenefits". Як показало дослідження, це дозволить здійснити економічний вплив на основну діяльність у розмірі 3 541 406 грн. через рік.

3. В цілому автоматизація кадрової роботи значно скорочує трудовитрати, мінімізує витрати та підвищує якість управління персоналом.

3.3. Ініціативи щодо покращення управління персоналом та організації виробнично-економічної підготовки кадрів на підприємстві

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до персоналу. Підвищуються вимоги до загальної, економічної, технічної і технологічної підготовки робітників і службовців відповідно до рівня їх кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів та оптимальної оцінки діяльності персоналу. А оскільки зазначені сфери управлінської діяльності відносяться до сфери кадрової роботи, то разом з тим розширюються функції кадрових служб компаній [14].

Значну частину кадрової роботи підприємства здійснюють безпосередньо керівники. Керівник зобов'язаний організувати роботу кадрової служби з підбору і розстановки кадрів таким чином, щоб забезпечити виконання завдань підприємства. Крім того, слід мати на увазі, що при прийомі на роботу або переведенні працівника в оцінку його ділових якостей завжди активно бере участь його безпосередній керівник, що зумовлює його компетентність у кадрових питаннях. В обов'язки керівника також входить турбота про розширення компетенції кадрових служб, посилення ролі кадрових служб, удосконалення їх роботи та підвищення кваліфікації кадрових працівників [42].

До завдань кадрової роботи підприємства входить організація підготовки та перепідготовки кадрів для забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві в навчальних закладах. Для цього підприємство має розвивати навчально-матеріальну базу, створювати навчальні комплекси, курси та центри, а також школи з вивчення передових методів праці.

Таблиця 3.5

Кроки удосконалення кадрової роботи на підприємстві

Номер	Кроки удосконалення кадрової роботи	Опис дій	Відповідальний
1	Аналіз поточного стану	Оцініть поточний стан кадрової роботи на підприємстві, виявіть проблеми та недоліки	Керівник відділу кадрів
2	Визначення цілей	Встановіть конкретні цілі, які бажаєте досягти в удосконаленні кадрової роботи	Керівник відділу кадрів
3	Розробка стратегії	Розробіть стратегію та план дій, які допоможуть досягти поставлених цілей	Керівник відділу кадрів
4	Оптимізація процесів	Виявіть ефективність та швидкість поточних процесів у відділі кадрів, шляхом використання автоматизованих систем або оптимізації робочих процесів	Відділ процесуальної оптимізації

Продовження таблиці 3.5

5	Запровадження технологій	Розгляньте можливість використання сучасних технологій, таких як хмарні системи, системи управління персоналом тощо	Відділ ІТ
6	Навчання та розвиток персоналу	Забезпечте навчання та розвиток персоналу, організуйте тренінги, воркшопи та інші форми професійного розвитку	Відділ навчання та розвитку
7	Моніторинг та оцінка результатів	Встановіть систему моніторингу та оцінки результатів удосконалення кадрової роботи, проводьте аудит та аналіз для постійного покращення	Керівник відділу кадрів

Завдяки використанню експертних оцінок спеціалістів і, зокрема, керівників, проведених з урахуванням думок прирівняних до них експертів, можна підвищити ефективність атестації керівників, а також забезпечити об'єктивність своїх оцінок і висновків, ніж оцінюваних і підлеглих.

Важливою проблемою підприємства є вмiле використання резерву. Необхідно своєчасно визначити час, коли резервіст має бути висунутий на посаду, на якій він буде найбільш корисним. Мова йде про зміцнення відстаючих виробництв за рахунок здібних та ініціативних менеджерів.

У складі кадрового резерву для просування по службі доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на вищі посади керівників з тривалим навчанням).

Навчання в складі оперативного резерву, як показує практика, має тривати не більше трьох років, оскільки «залишення» в резерві має демобілізуєчий вплив на діяльність зарахованого в резерв, оскільки порушує його життєві цілі та плани. Це в свою чергу призводить до зниження ефективності компанії.

Висування кандидатів у резерв має бути публічним для досягнення більшої об'єктивності в оцінці кандидатів, включених до списків резерву. Інформація, яка використовується при відборі кандидатів у резерв, є різноманітною та

максимально повною узагальненою та управляється відділами кадрів та адміністрацією підприємства. Висунення кандидатів до кадрового резерву має сенс обговорювати на зборах апарату, що зменшить помилки при формуванні резерву та зробить сам резерв більш надійним, оскільки громадська думка є найважливішим і достовірним джерелом інформації про особу. .

Цікавою є практика формування кадрового резерву на деяких підприємствах. На першому етапі формується контингент молодих, перспективних співробітників, які можуть бути призначені на керівні посади з імовірністю понад 0,5. На другому кроці з відібраних кандидатів визначаються ті, хто має ймовірність лідерства приблизно 0,9, і включаються до резервних списків.

Також доцільно щорічно заслуховувати резервних кандидатів на зборах (як вони виконують висловлені їм побажання, враховують критичні зауваження).

Підвищення кваліфікації менеджерів. Керівник товариства повинен знати завдання та професійні обов'язки підпорядкованих йому органів кадрової роботи, щоб ефективно керувати кадровою роботою об'єднання, товариства та здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Підбір кадрів на посади керівників і спеціалістів, як правило, здійснюється або шляхом просування працівників власного підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, включених до резерву просування, або шляхом прийняття на ці посади зовнішніх кандидатів з інших підприємств, , організації .

Висування до резерву керівників стимулює підвищення творчої активності працівника, що необхідно враховувати при плануванні та організації роботи з резервом щодо його виховання та підвищення кваліфікації. При відборі кандидатів для зарахування до резерву для висунення, а також при організації підготовки резерву рекомендується використовувати розроблені кваліфікаційні моделі різних рівнів управління, професійних профілів та каталог вимог, які пред'являються до керівників на сучасний етап економічного розвитку країни.

При комплектуванні кадрового резерву необхідно враховувати наявність у кандидатів допоміжних навичок, на основі яких можна розвивати інші професійно важливі якості. Ці навички включають: здатність до навчання, увагу до людей,

організаторські здібності та спеціальні знання. Органи управління персоналом компаній повинні пам'ятати, що підвищення творчої зацікавленості працівників у роботі стає нині одним із найважливіших важелів ефективності виробництва [39].

Найбільш прийнятною на практиці є можливість заміни керівників і спеціалістів за рахунок призначення працівників власного підприємства. Це дає можливість комплексно оцінити відповідність кандидата новій посаді та готує його до виконання функціональних завдань на новій посаді.

У цьому випадку кандидату легше потрапити в резюме команди і розв'язуваних ними проблем. Звичайно, відомі позитивні якості та виявлені недоліки кандидата, що розширює можливості його обліку, особливо при підборі кандидатів на керівну посаду. Та сама якість, яка характерна для зовнішніх кандидатів, не завжди повністю відома керівнику та співробітникам даної компанії [15].

Також варто враховувати, що просування співробітників на більш високі посади сприяє стабільності персоналу і створює впевненість членів команди в можливості професійного зростання в компанії. Водночас підбір кандидатів на заміщення посад зі сторони, з іншої компанії чи організації, сприяє притоку нових людей, а якщо мова йде про прогресивні компанії, то кращого досвіду та свіжих ідей.

Однак призначення кандидата зі сторони буде правильно зрозуміле командою компанії тільки в тому випадку, якщо його ділові якості будуть вигідно відрізнятися від кандидатів - співробітників цієї компанії. Тому відбір і призначення на керівників кандидатів з інших компаній і організацій, як правило, має здійснюватися шляхом конкурсних виборів.

Також варто звернути увагу на питання, пов'язані з перевіркою відповідності кандидата займаній посаді. Відповідність кандидата посаді визначається насамперед його ставленням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок і в інших випадках наявністю відповідних психофізіологічних характеристик.

При виборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів, у разі необхідності, необхідно пред'явити до нього кваліфікаційні вимоги не тільки щодо

освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, а й наявності такої якості, як здатність працювати з людьми.

У ході докорінного реформування економічних відносин виникла необхідність адаптувати до сучасних вимог організацію підвищення кваліфікації та перепідготовки робітників і спеціалістів економіки, яка має свою специфіку. Просте вивчення теорії не досягає своєї мети, оскільки, показуючи лише загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів вирішення проблем у кожному конкретному виробничому середовищі [47].

Тому в навчальному процесі при підвищенні кваліфікації керівників і спеціалістів необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні науки і максимум даних про передовий досвід.

Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації покликаний поєднати проблемні лекції з акцентом на проблематиці економічної реформи з формуванням практичних прийомів дій керівника та спеціаліста для умов ринкової економіки, а також розробка нових методів і нових підходів до практичної діяльності.

Для цього часто використовують активні методи навчання:

- імітаційні ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- відвідування курсів у передових компаніях галузі;
- обговорення проектів;
- дискусії тощо.

Кваліфікація визначається метою та завданнями цього навчання. Необхідно враховувати, що зміст навчання в системі безперервної освіти є динамічним, а навчальні програми постійно оновлюються та уточнюються.

Не варто забувати, що оптимальний термін на керівній посаді – 5-7 років, і часовий критерій просування по службі відповідає цьому ж періоду. Керівник, який занадто довго обіймає посаду, все менш об'єктивно оцінює свої дії та дії своїх підлеглих, оскільки посилюється вплив на нього неформальних відносин.

Поступово у такого керівника розвивається консерватизм у мисленні, почуття всездозволеності, з'являється схильність до звичних стандартних рішень, він звикає до оточення і втрачає гостроту оцінки недоліків у діяльності підлеглих,

притуплюється почуття новизни. Зменшується ініціатива і зникає інтерес до справи [53].

Практика компаній показує, що в деяких випадках застій управлінського персоналу, який працює на одному місці протягом десятиліть, є однією з причин приховування основних негативних явищ. У цьому контексті доцільно було б запровадити на практиці систему періодичних «горизонтальних» переміщень керівників.

Навчання керівників і спеціалістів має відбуватися як безперервний процес протягом усього періоду їх діяльності. На новій основі в країні будується єдина державна система перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Здійснюється перехід до системи постійного, оперативного поповнення та відновлення знань керівників і спеціалістів. Кожен працівник протягом дня, тижня, місяця і року повинен приділяти певну частину часу підвищенню кваліфікації та оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури та передовим досвідом.

Крім того, важливо посилити особисту відповідальність працівників та зацікавленість у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від результатів атестацію, зростання бізнесу спеціалістів і визначення рівня їх оплати праці. Потребує суттєвого вдосконалення нормативно-правова база підвищення кваліфікації, зокрема забезпечення її узгодженості та систематичності.

Система підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів включає такі ланки:

- державні міжгалузеві центри підготовки керівників; Галузеві інститути підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів;
- спеціальні факультети та курси в університетах.
- курси - в компаніях.

Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів народного господарства організовується в основному за такими напрямками:

- професійна підготовка керівників для підготовки їх до виконання своїх обов'язків у нових умовах праці підприємств на більш високому організаційно-технічному рівні;
- підготовка кадрового резерву для заміщення керівних посад;

- підвищення кваліфікації спеціалістів профілю базової підготовки з метою підготовки робітника до виконання складнішої роботи за фахом у нових економічних умовах;
- цілеспрямоване підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів.

Виробничо-економічне навчання персоналу. В даний час від кожного працівника вимагається компетентність не тільки у виконанні виробничих завдань на своєму робочому місці, але і в питаннях ефективного керівництва на рівні цеху, ділянки і всієї компанії в цілому.

Для вирішення цієї проблеми технологія виробництва та економічна підготовка персоналу розроблена різноманітно.

Виробничо-технологічне та економічне навчання персоналу є невід'ємною частиною всієї кадрової роботи і повинно проводитися систематично і цілеспрямовано на кожному підприємстві. Зміцнюється її зв'язок з життям, з вирішенням ключових завдань прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Реструктуризація системи економічної освіти покликана посилити зв'язок зміни кваліфікаційних рівнів, зміни посади та оплати праці працівників з рівнем їх професійної підготовки, а також ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань робітників кожного розряду відображаються в кваліфікаційному довіднику посад керівників, спеціалістів і службовців, а також в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику професій і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійних формах безперервного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації та регулярну перепідготовку робітників і інженерів.

Комплексні програми навчання, які реалізуються за виробничо-економічним напрямом, спрямовані на забезпечення оволодіння персоналом актуальними проблемами економічної теорії, сучасними досягненнями науки управління, новими методами управління в умовах ринкової економіки та практичне оволодіння аналітичними навичками в реалізації планів економічного і

соціального розвитку, вирішення конкретних економічних завдань, використовуючи передовий вітчизняний і зарубіжний досвід [43].

Навчання повинно бути спрямоване на підвищення продуктивності праці, суворе дотримання порядку і дисципліни на роботі, рішучу боротьбу з пияцтвом, неробством і злочинністю.

Диференційовані типові навчальні програми, рекомендовані для проведення бізнес-тренінгів, у будь-якому випадку повинні визначатися на місцях з урахуванням специфіки компаній та специфіки складу слухачів. У плані соціально-економічного розвитку підприємства слід передбачити створення необхідних умов для навчання, а також необхідної матеріально-технічної бази для підготовки кадрів. У кожному робочому колективі повинні бути створені навчальні кімнати, добре обладнані навчальні кімнати та кабінети.

Найбільш раціональна структура і терміни навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підбиття підсумків і оцінки професійно-економічних знань студентів визначаються в кожному конкретному випадку на основі завдань на розвиток галузей та особливості функціонування трудових колективів.

Відмінною рисою уроку повинні бути активні методи навчання:

- Аналіз конкретних ситуацій;
- практичні завдання;
- імітаційні ігри;
- семінари-практикуми;
- виїзні заняття;
- конференції;
- колективний пошук резервів;

У трудовому колективі будь-якої компанії повинна бути ефективна система обліку, узагальнення та реалізації пропозицій слухачів. Сьогодні рівень комерційно-економічної підготовки має відповідати найвищим стандартам. Він покликаний забезпечити підготовку сучасного, ініціативного, творчо мислячого працівника [45].

Компанія - це не тільки колективний інструмент, але й суспільство в мініатюрі. Ви можете уявити його як штучну (оскільки створену людиною) і природну систему водночас. Як будь-яка природна система, компанія має здатність розвиватися. Вирішальною частиною цього потенціалу є людські ресурси.

Персонал прирівнюється до основного капіталу, його витрати вважаються довгостроковими інвестиціями, кадрове планування тісно переплітається з виробництвом, тому працівник є суб'єктом стратегії компанії, активно впроваджується групова організація роботи і тому акцент робиться на командоутворення, підвищення кваліфікації людей і формування корпоративної культури, HR-служби тепер вирішують організаційні та аналітичні проблеми і підтримують керівництво, щоб співробітникам було легше адаптуватися в компанії.

Компанії регулярно оцінюють своїх співробітників, щоб підвищити ефективність їх роботи та визначити потребу в професійному розвитку. Дослідження показують, що регулярне та систематичне оцінювання працівників позитивно впливає на їх мотивацію та професійний розвиток. Водночас результати оцінювання є важливим елементом управління персоналом, оскільки дають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування по службі, звільнення працівників, їх навчання та розвитку [38].

Багато керівників сучасних компаній та будь-якої форми власності вже дійшли висновку, що без попередньої оцінки – тестування та подальшої атестації та об'єктивної оцінки співробітників за всіма параметрами – неможливо досягти стабільної роботи компанії та досягти позитивних результатів як корпоративну діяльність, тобто і кожного із співробітників.

Тому об'єктивне оцінювання та атестацію повинні проводити всі, як керівники, так і працівники.

Важливим етапом у процесі забезпечення організаційної системи чи компанії людськими ресурсами, які відповідають її профілю, є відбір кандидатів, тобто Х. вибір із усієї обраної групи окремих працівників для наступного найму.

Сам процес відбору зазвичай складається з серії етапів відбору (різних методів), причому кожен наступний етап виключається із загального пулу, поки не

залишиться необхідна кількість претендентів. На цих етапах співробітники проходять спеціальні тести та співбесіди, щоб з'ясувати, чи відповідають вони певним вимогам організації, що наймає, і чи підходять вони для посади, на яку їх наймають.

Підбір персоналу здійснюється за принципом, хто з кандидатів найкращим чином виконає задану роботу. Для досягнення цієї мети процес найму повинен включати відповідні методи оцінки певних специфічних аспектів, що характеризують кандидата.

Висновки до розділу 3:

ТОВ «Нова Пошта», як і більшість великих українських компаній, має власний відділ управління персоналом. Кадрова робота ведеться на паперових носіях, що збільшує час на виконання роботи та ігнорує такі процеси, як навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи матеріального заохочення тощо.

Для підвищення якості та ефективності кадрової роботи ТОВ «Нова Пошта» необхідне використання автоматизованих засобів, наприклад, системи "Zenefits". Як показало дослідження, це дозволить здійснити економічний вплив на основну діяльність у розмірі 3 541 406 грн. через рік.

В цілому автоматизація кадрової роботи значно скорочує трудовитрати, мінімізує витрати та покращує якість управління персоналом.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу є важливим завданням компанії. Це розвиток навчально-матеріальної бази, створення навчальних закладів і центрів, вивчення передових методів роботи. Використання кадрового резерву є ще одним важливим питанням, яке потребує своєчасного визначення термінів висунення резерву на посаду, на якій він може працювати найбільш ефективно.

Постійне навчання керівників і спеціалістів є обов'язковою частиною їх роботи. Впровадження системи постійного оновлення знань і навичок сприяє постійному професійному розвитку. Набір персоналу для подальшого навчання

може бути забезпечений шляхом сертифікації та пов'язаного з нею розвитку компанії, а також визначення рівня заробітної плати. Потребує також удосконалення нормативна база підвищення кваліфікації для забезпечення її обов'язковості та регулярності.

Для ефективної роботи трудового колективу підприємства необхідна система обліку та реалізації пропозицій співробітників. Промислове та бізнес навчання покликане сприяти підготовці ініціативних та творчих працівників.

Підсумовуючи, зміна потреб у персоналі та розвиток управлінської діяльності призводить до розширення функцій кадрової служби в компаніях. Важливим завданням стає організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Використання кадрового резерву і безперервне навчання є елементами успішного управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Сучасний розвиток управління людськими ресурсами характеризується тим, що в центрі уваги і управління знаходиться сам працівник, його навички, характеристики, характер і мотивація. Такий підхід є найбільш ефективним, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати людський потенціал і стає запорукою постійного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Існує багато теоретичних підходів до трактування терміну «управління персоналом». Якщо узагальнити всі визначення, то можна зробити висновок, що управління персоналом – це такий вид управління, в якому суб'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, який здійснює планування, організацію, контроль, регулювання діяльності підприємства. та мотивація Персоналу шляхом використання засобів, методів та інструментів управління для досягнення цілей компанії, досягнення особистих цілей співробітників, розвитку персоналу компанії та підвищення кадрового потенціалу компанії.

Враховуючи різноманітність виявлених типів систем управління персоналом, єдиний підхід до оцінки їх ефективності повинен забезпечувати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром має бути відповідність цілей підприємства і системи управління персоналом, оскільки система управління персоналом є інтегрованою частиною системи управління підприємством. Його ефективність визначається прибутком компанії.

Кадрова політика – це певний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону та компанії, відповідно до яких працівники діють у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Головною метою кадрової політики є формування та оптимальне використання персоналу для досягнення цілей підприємства. Основними завданнями кадрової політики є: збереження та постійне вдосконалення кадрового потенціалу підприємств, організацій, установ; Формування керівника нового типу та створення ефективної системи соціального захисту працівників. Ефективність

кадрової політики на підприємствах різних галузей і форм власності залежить від уміння досягати поставлених цілей працею, інтелектом і мотивами поведінки інших людей.

Правильно розроблена кадрова політика забезпечує: своєчасне та якісне комплектування виробничо-управлінського персоналу зацікавленими кадрами для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; Стабілізація колективу з урахуванням інтересів співробітників і компанії; раціональне використання праці відповідно до кваліфікації та відповідно до спеціальної підготовки; ефективне використання умінь і навичок кожного працівника; Створення умов для задоволеності працівників своєю роботою, в яких вони можуть досягти максимального самовираження; Розвивати та сприяти високому рівню якості життя, що робить роботу в цій організації бажаною; Пропозиція та бажання кожного працівника підтримувати добрий моральний клімат у колективі; Стимулювання бажання співробітників досягти загальної мети (вигоди) свого колективу. Стратегія управління персоналом полягає в оптимальному поєднанні ефективності і справедливості всіх взаємопов'язаних сторін компанії, в об'єднанні окремих людей і різних соціальних груп, що складають персонал, в єдину ефективну організацію, у формуванні мотивації праці кожен за все успіх компанії. Основними функціональними складовими процесу стратегічного управління персоналом компанії є планування діяльності з управління персоналом; Організація діяльності з управління персоналом; Контроль за діяльністю з управління персоналом.

Об'єктом дослідження було ТОВ «Нова Пошта» – великий оператор поштового зв'язку України, який має представництва в усіх регіонах країни. Ця організація першим в Україні запровадила експрес-перевезення – повний комплекс послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів. ТОВ «Нова Пошта» займає стабільну лідируючу позицію на ринку. Однак, щоб зберегти лідерські позиції, необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність і використовувати нові технології.

Загальна кількість працівників ТОВ «Нова Пошта» у 2022 році перевищила 30 тис. Більшість співробітників компанії працюють у відділеннях і терміналах,

найменше в офісній підтримці. Продуктивність праці на підприємстві має тенденцію до зростання, про що свідчать такі показники як середньорічна плинність одного працівника на 79,7%, середньоденна оборотність на 79,0% та середньогодинна оборотність на 80,9%. На основі цих показників, на основі показників продажів підприємства ефективно здійснюється управління персоналом.

Найбільші виклики, з якими зараз стикаються співробітники відділу кадрів – це цифрова трансформація системи управління персоналом і одночасна орієнтація на потреби співробітника.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в даній роботі запропоновано використання автоматизованих систем, які зменшують обсяг рутинної роботи та вивільняють час спеціаліста з персоналу для вирішення завдань, пов'язаних з розвитком управління персоналом. система.

Найбільш оптимальною автоматизованою системою для ТОВ «Нова Пошта» є «Zenefits». Дана система займає стабільні лідируючі позиції на вітчизняному ринку систем управління персоналом для малих, середніх і великих організацій і вважається ефективним інструментом розвитку та вдосконалення системи управління персоналом. Автоматизована система «Zenefits» дозволяє підвищити ефективність діяльності організації за рахунок економії фінансових і людських ресурсів, а також розглядати персонал як інтелектуальний ресурс організації.

Крім того, використання автоматизованих систем звільняє менеджера з персоналу від деяких рутинних завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, що дозволяє йому зосередитися на проблемах підвищення ефективності діяльності організації.

Таким чином, автоматизація кадрової роботи дозволяє істотно скоротити трудовитрати, мінімізувати витрати, чітко і якісно планувати персонал, своєчасно проводити всі облікові операції, аналіз кадрової роботи, а також підвищити якість роботи персоналу. управління в цілому. Таким чином створюється інформаційна база для прийняття управлінських рішень і формується стратегія управління

персоналом, спрямована на те, щоб персонал став сильною конкурентною перевагою організації.

Кадрова політика знаходиться в постійному зв'язку з усіма напрямками економічної політики організації. Рішення щодо кадрової політики впливає на весь комплекс функціональних підсистем, а саме: технічну, виробничу, економічну та господарську діяльність підприємства, оскільки основною метою кадрової стратегії є забезпечення всіх функціональних підсистем. Очевидно, що питання, пов'язані з підбором, оцінкою, просуванням і мотивацією персоналу, впливають на прийняття рішень у сфері економічної стратегії компанії.

Управління персоналом є складною сферою управління. Керівники організацій повинні будувати відносини зі співробітниками на основі довгострокового партнерства, відповідальності та орієнтації на професійний розвиток. Все це передбачає продуманий і грамотний підхід до керівництва та впливу на персонал.

Керівництво має в своєму розпорядженні інструмент стратегічного планування, але в даний час він не має широкого застосування в управлінні людськими ресурсами. Це можна пояснити недостатньою розробленістю методів кадрової стратегії, а також відсутністю досвіду їх застосування в організації. Конкурентних переваг можна досягти, максимально використовуючи власний трудовий потенціал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграмакова Н.В., Писаревська Г.І. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством. 2018 р.
2. Акіліна О. Удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємств. Економіка підприємств: науково-економічний журнал. 2020. №2. С. 55–56.
3. Афоніна Д. В., Невмержицька С. М. Формування ефективного лідерства в організації // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (25 березня 2021 року, м. Київ). Київ: КНУТД, 2021. С. 101-103.
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18711/1/DOMIN2021_P101103.pdf
4. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf
5. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.Я. Базілінська. К.: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
6. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58. – URL: 61 https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15095/1/lef.lviv.ua_22.02.20-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80.55-58.pdf
7. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). Київ: КНУТД, 2021. URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P_054-059.pdf

8. Брассінгтон Ф., Петтітт С. Основи маркетингу / за наук. Ред.. Є.Є.Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2017. – 768 с.

9. Бруско А. В. Застосування інструментів маркетингу для підвищення ефективності роботи підприємства / А.В. Бруско // Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування. 2021. №1. С.154-158

10. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / Ф.Ф. Бутинець // Вид. 2-е доп. і перероб. Житомир: ЖІТІ, 2020. 640 с.

11. Біловол, Р.І., 2017. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка, Т. 22, Вип. 1, с. 55–58.

12. Болабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Професіонал, 2019. 156 с.

13. Гавриленко А.В. Маркетингова діяльність компанії: чинники впливу і оцінка рівня ефективності / Гавриленко А.В., Гаврилко Т.О. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2021. Вип.29. С.47-53

14. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: «Фірма «ІНКОС», ЦНЛ, 2021. 255 с.

15. Гутгарц, Р.Д. Аналіз пакетів прикладних програм з управління кадрами [Текст]/Р.Д. Гутгарц // Управління персоналом. 2012. № 4. С. 23-28.

16. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. - Вид. 2-ге, [перероб. та дод.]. – Львів: Видво НУ «Львівська політехніка», 2016. 232 с.

17. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / [В.М. Гесць та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НАПН України А.А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т.

– К. : КНТЕУ, 2020. – 280с

18. Загрева, В., 2015. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки, 1, с. 86–90.

19. Жук О.І. Критерії та показники ефективності маркетингової діяльності на підприємствах / О.І. Жук // Вісник Академії праці і соціальних відносин ФПУ. 2018. № 5. С. 66 – 69.

20. Кліменко О.Ю. Стратегія кадрової політики України // http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_1/7.pdf

21. Крамаренко, А.В., Ор'єва, К.В., 2015. Підходи до визначення та формування організаційно–економічного механізму управління персоналом підприємства. Економічний простір, 97, С. 181–191.

22. Кропивка, Ю.Г., 2013. Вплив факторів середовища на систему управління маркетингом персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України. Інноваційна економіка, 7, С. 217–219.

23. Кузьмін, О.Є., Процик, І.С., Передало, Х.С., Комарницька, Б.Б., 2011. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

24. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015.

25. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15853/1/DOMIN2020_P211-214.pdf

26. Леонтенко, О.М., 2014. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку. Соціально–трудова відносина: теорія та практика, 1, С. 260–265.

27. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання».

28. Невмержицька С. М. Роль кадрових агентств у доборі персоналу. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference «Modern stages of scientific research development» (December 27-30, 2022) Prague, Czech Republic. International Science Group. 2022. P. 234- 238. – URL: https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=ZrykEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA234&dq=info:r65wMY0mJKYJ:scholar.google.com&ots=yXWVzyq3kJ&sig=yRWNT242H5oEGBxSOuFQSMtfyrg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

29. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17152/1/Irpin_19.03.20_155-158.pdf

30. Невмержицька С. М. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / С.М. Невмержицька, Г.В. Себта // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 14. – С. 232-236. – Режим доступу до журналу: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf

31. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні URL:<https://novaposhta.ua>.

32. Тарнавський М.І., 2018. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств. м. Львів.

33. Управління персоналом [Текст]: підручник для вузів/За ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна. - М.: Банки та біржі, ЮНІТІ, 2014. - 423 с..

34. Хачатуров, А.Є. Ефективність праці як чинник підвищення якості життя [Текст]/А.Є. Хачатуров, А.В. Голубєв// Компетентність. -2012. No 5

(96). -С. 36-41.

35. Христенко Л.М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством / Л.М. Христенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2021. Вип.21. С.34-39

36. Цалко Т. Р. Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>

37. Швець, І.Б. та ін., 2013. HR–менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ».

38. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, С. М. Невмержицька // Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135

39. Інститут української мови [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www1.nas.gov.ua/INSTITUTES/IUM/Pages/default.aspx>

40. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200>

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ "Нова Пошта за 2022р."

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	481 061.00	508 590.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 513 307.00	1 611 195.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Інші витрати	2270	373 963.00	255.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 135 960.00	2 600 320.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 552.00	2 133 966.00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909.00	5 742 731.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262.00	1 213 180.00
Амортизація	2515	1 769 538.00	1 406 127.00
Інші операційні витрати	2520	9 832 634.00	8 939 137.00
Разом	2550	21 869 895.00	19 435 141.00

ДОДАТОК Б

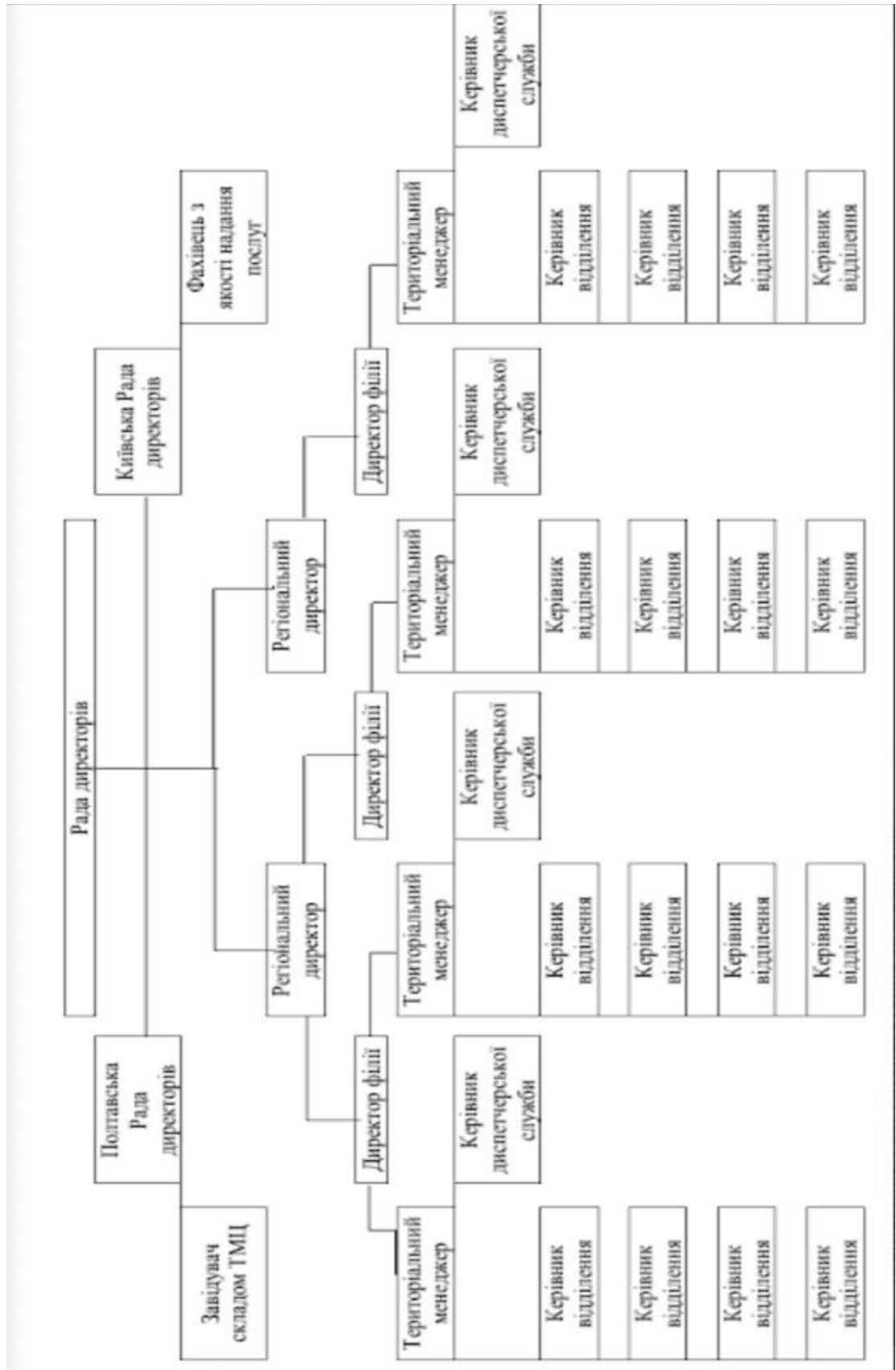
Фінансова звітність ТОВ "Нова Пошта за 2021р."

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 843 502.00	16 902 857.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 441 004.00	12 877 086.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 402 498.00	4 025 771.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	202 834.00	166 643.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 923 703.00	1 469 141.00
Витрати на збут	2150	561 844.00	416 263.00
Інші операційні витрати	2180	508 590.00	768 703.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 611 195.00	1 538 307.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 814 806.00	687 882.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	630 813.00	533 590.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	255.00	602 457.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 794 933.00	1 090 142.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-194 613.00	-98 850.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 600 320.00	991 292.00

ДОДАТОК В

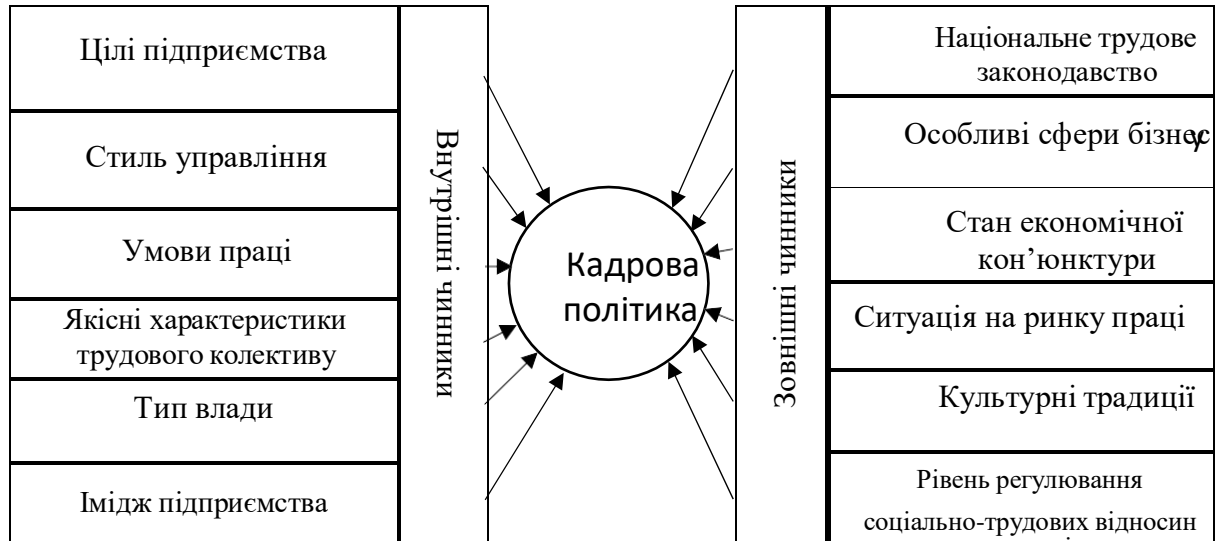


ДОДАТОК Г

Приклад анкети для оцінки задоволеності персоналу ТОВ “Нова
Пошта”

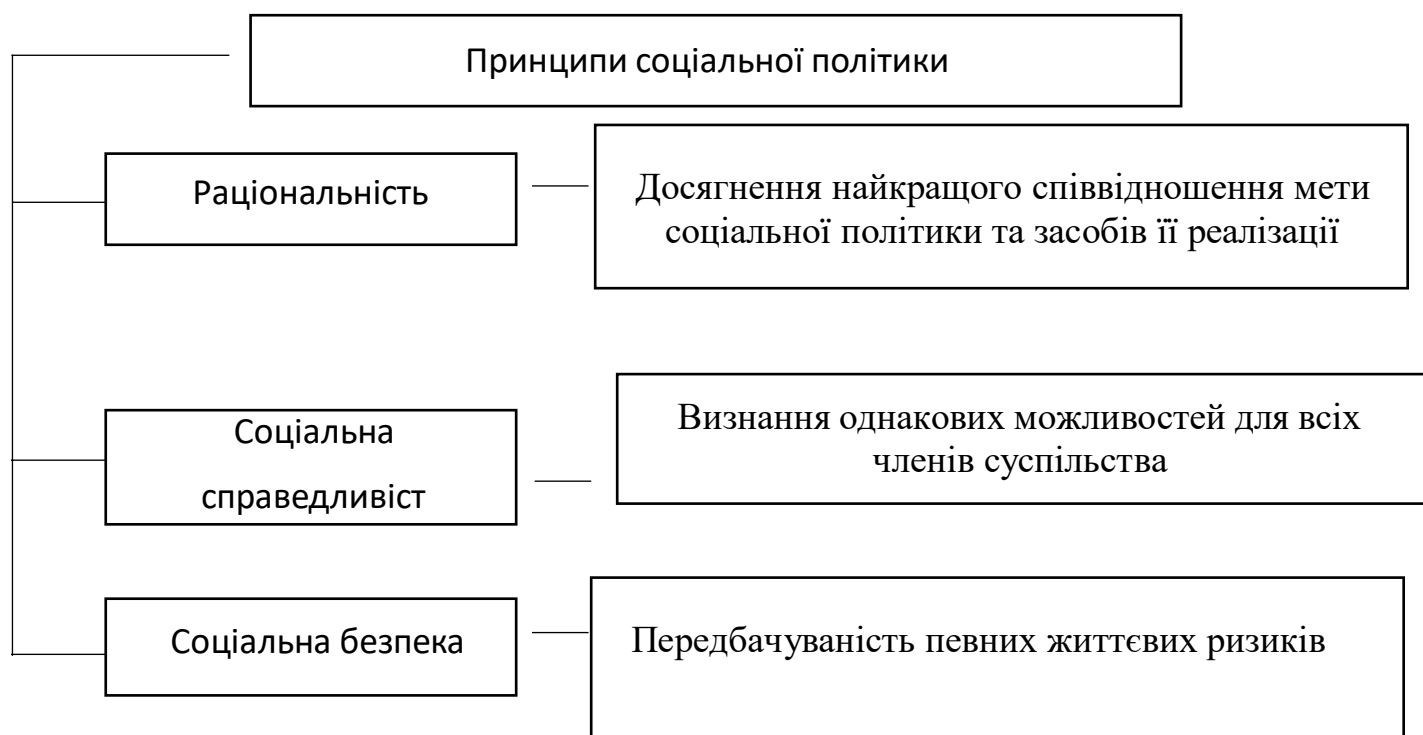
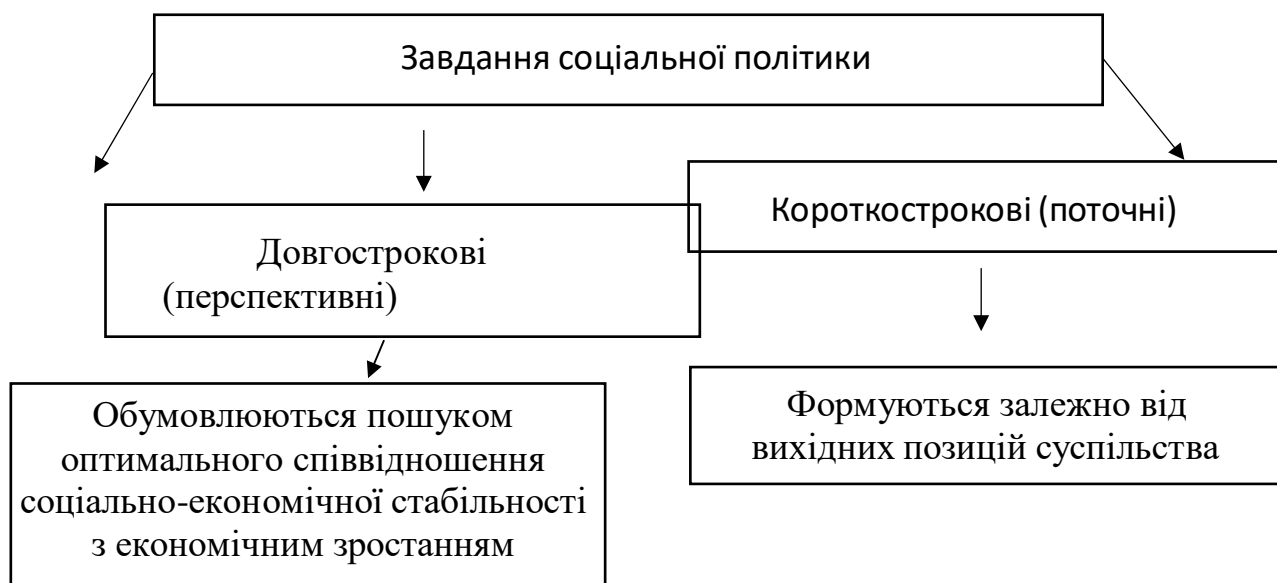
Оцініть по 5-бальній шкалі Вашу задоволеність нижче перерахованими аспектами в роботі.	5 - повністю задоволений, 4 - частково задоволений, 3 - важко сказати, 2 - частково незадоволений, 1- повністю незадоволений	Відмітьте знаком “+” не більше 6 аспектів, які для Вас найбільш важливі	Відмітьте аспекти, стан яких за останній рік	
			покращився - знаком “+”	погіршився - знаком “-”
Організація праці				
Зміст праці (робота, яку необхідно виконувати)				
Умови праці				
Розмір заробітної плати				
Система оплати праці				
Відносини з колегами				
Відносини з керівником				
Стиль та методи роботи керівника				
Можливість впливати на ефективність роботи відділу				
Відношення керівника до потреб працівника				
Перспективи кар’єрного росту				
Об’єктивність оцінки Вашої роботи керівником				

ДОДАТОК Д



Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства [10].

ДОДАТОК Е



СПИСОК
наукових праць
Герасимов Микола Миколайович

№ п\п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
1	2	3	4	5	6
I. Наукові праці					
1.	Сучасні методи підготовки персоналу українських компаній	Тези доповіді	Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали ХІХ міжнародної науково-практичної конференції, 20 жовтня 2023 р. : тези доп. – К., 2023. – с. 185.	2	Орел А.М.

Студент (-ка)

М.М. Герасимов

Завідувач кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
підприємств

О.М. Кириленко