

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

На тему: «Система управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»»
(на прикладі ТОВ ««Нова Пошта»»)

Допущено до захисту «__» _____ року

Студента групи М 04-17
Факультету економіки і права
Освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
За спеціальністю 073 Менеджмент
Молчанова Станіслав Ігорович

Завідувач кафедри
Менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук, доцент
Насікан Н. І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2021

ВСТУП

Ефективність та якість управління персоналом в Україні, в сучасних умовах розвитку економіки, набувають все більш важливого значення як фактор розвитку та конкурентоспроможності підприємства чи організації. Досвід розвинутих країн показує економічні переваги від використання інтелектуального, творчого та організаторського потенціалу працівників. За даними університетів Західної Європи, в таких країнах, як США, Франція, Німеччина, Великобританія, Фінляндія, Італія, Сингапур, людські ресурси використовуються більше ніж на 70%. В Іспанії, Австралії, Японії, Канаді, Чехії - більше ніж на 50%. Україна входить в групу країн (поряд із Росією, Монголією, КНР, Польщею, Мексикою), де людські ресурси використовуються лише на 25%. Не дивлячись на те, що існують багато методологічних підходів в області управління персоналом, на українських підприємствах спостерігається різносторонність та суперечливість стосовно функцій кадрових служб. Керівники підприємств концентрують свою увагу, у більшості, на роботу виробництва, фінансів, маркетингу, в той час як функція управління персоналом недооцінюється.

В теперішній час виділяють різноманітні підходи до управління персоналом. Їхня різноманітність базується на різному відношенню до персоналу, як об'єкту управління. Згідно першого підходу, працівники не розглядаються як окремі особистості, а в якості об'єкту управління беруться лише функції персоналу - їх праця (К. Маркс, Ф. Тейлор). Основа другого підходу - це визнання персоналу організації як самостійного об'єкту управління. В цьому підході можна виділити дві концепції: концепція управління персоналом і концепцію управління людськими ресурсами. Концепція управління персоналом розглядає працівників через їх ролі - посади (Дж. Уотсон, Т. Берне, Г.М. Сталкер, Л.С. Лор). В концепції управління людськими ресурсами фокус вивчення переходить із посади на

самого працівника, як складного об'єкта організації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор). Третій підхід розглядає персонал як складний ресурс чи капітал організації (Т. Шульц, Г. Беккер). Сучасний етап розвитку теорій управління персоналом прийнято відслідковувати разом із теорією “менеджменту бізнесу”, в якій працівник розглядається як джерело досягнення конкурентних переваг.

Метою роботи є вивчення та розробка теоретичних положень, а також практичних рекомендацій з організації і формування системи управління персоналом на українському підприємстві.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розглянути і вивчити основні теоретичні засади в побудові системи управління персоналом, а саме: визначити поняття, цілі, функції системи та оцінку ефективності її діяльності;
- порівняти вітчизняний та зарубіжний досвід організацій у сфері управління персоналом;
- дослідити організаційні та фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- надати характеристику діючої системи управління персоналом та її стратегії розвитку;
- розробити та надати рекомендації для удосконалення системи управління персоналом і оцінити їх ефективність.

Емпірична (експериментальна) база дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта” (ТОВ “Нова Пошта”).

Об'єктом дослідження є побудована система управління персоналом в ТОВ “Нова Пошта” як єдиний процес планування, відбору, навчання, оцінки, мотивації, які орієнтовані на ефективне використання людських ресурсів.

Предметом дослідження є методи оцінки ефективності управління персоналом, механізми підвищення ефективності менеджменту організації на

основі оптимізації ключових процесів управління персоналом і впровадження об'єктивних інструментів контролю.

В процесі написання роботи використовувались наукові роботи українських та зарубіжних авторів стосовно обраної тематики, а також матеріали, отримані на підприємстві, що регламентують діяльність підприємства, власні спостереження та нотатки, що описують діючу систему управління персоналом.

Практична значущість зробленої роботи полягає у вивченні сучасної діючої системи управління персоналом, практичному досвіді в її процесах, в аналізі того, як здобуті знання можна використовувати на практиці, у виявленні проблем та недоліків в управлінні, у формуванні свого бачення щодо подальшого розвитку та удосконаленні процесів управління персоналом.

Інформаційною базою для написання роботи стали підручники з управління персоналом, наукові роботи вчених-економістів, статті по управлінню персоналом менеджерів, директорів з персоналу, інтернет-ресурси (статистичні дані, статті електронних журналів).

Робота складається із вступу, першого розділу - теоретична частина, другого розділу - практично-аналітична частина, третього розділу - рекомендаційна частина, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Історія виникнення та розвитку управління персоналом

Ще в далекому минулому в суспільстві виникали перші ознаки систем управління персоналом. Об'єднуючись в родові громади, щоденно вирішувались проблеми використання власних, досить обмежених фізично та інтелектуально, ресурсів, стикалися з питаннями розподілу праці, трудової міграції і дисципліни.

В середньовіччі більшість організацій використовували працю порівняно невеликої кількості людей (не рахуючи армію), які протягом багатьох років і навіть століть виконували одну і ту саму роботу. Управління персоналом було одним із видів діяльності керівника організації, частіше власника, який приймав рішення по відношенню до своїх працівників, керуючись своїм досвідом та совістю. При зовнішній простоті епоха середньовіччя дає цікаві приклади планування і розвитку професійної кар'єри (західноєвропейські цехи з детальною розробленою внутрішньою ієрархією та критеріями просування в її межах), стимулювання праці (встановлювалися перші плани, участь найманих працівників у прибутку), професійного навчання (цехові школи).

Промислова революція XIX століття кардинально змінила характер економічних організацій - на зміну майстерень прийшли фабрики, які використовували працю значно більшої кількості людей. Змінився і характер праці - на зміну кваліфікаційній праці ремісника прийшла механічна праця. Зростання масштабів економічних організацій і посилення невдоволення умовами праці примусило керівників шукати працівників, які б займалися відносинами з персоналом. В Англії їх називали секретарями благополуччя, в США і Франції - суспільними секретарями. Основними функціями перших

фахівців з управління персоналом були: встановлення шкіл та лікарень для працівників, контроль за умовами праці, присікати спроби створювати професійні союзи [26].

Суттєві зміни в управлінні людськими ресурсами відбулися в промислово розвинутих країнах в 20-30-ті роки ХХ століття. Цьому сприяли: поява і розподіл наукової організації праці, розвиток профсоюзних сил, активне втручання держави у відносини між працівниками і роботодавцями.

Теорія “наукової організації праці”, основи якої були покладені на початку ХХ століття в роботах Фредеріка Тейлора (США), а потім були розвинуті іншими вченими, здійснила “тиху революцію” в управлінні організації в цілому і людськими ресурсами зокрема. Теорія “наукової організації праці” стверджувала, що існують оптимальні та універсальні для всіх методи управління і організації праці, які дозволяють суттєво збільшити продуктивність. Основою цього методу був розподіл праці та глибока спеціалізація працівників. Чим більше розповсюджувались ідеї “наукової організації праці”, тим частіше на підприємстві з’являлися представники нової професії - інженери, які займалися вивченням і оптимізацією робочих методів.

Розвиток машинного виробництва, що об’єднувало маси робочих в межах виробничих підприємств, і який зробив працю механічною і одноманітною, сприяло приросту професійних союзів, здібних до широкомасштабних та болючих за своїми наслідками дій - забастовок, бойкотів і навіть збройних конфліктів з адміністрацією підприємств. З початку 30-х років ХХ століття заключення колективних договорів між профсоюзами і роботодавцями перетворилося в загальноприйняту практику у всіх промислово розвинутих країнах. Значно складні відносини із працівниками профсоюзів вимагали від багатьох компаній створення спеціальних посад директорів чи адміністраторів, функціями яких було

ведення переговорів із профсоюзами, розбір претензій, представництво інтересів організації у випадку судових процесів.

Різке соціальне розшарування населення в індустріально розвинутих країнах, що відбувалося одночасно із різким приростом продуктивних сил, супроводжувалося в перші десятиліття ХХ століття посиленням впливу соціалістичних та комуністичних партій, а також радикальних профсоюзів, що змусило урядам цих країн активно включитися в регулювання відносин між працівниками та роботодавцями. Втручання держави призвело до створення національних систем соціального страхування, компенсацій по безробіттю, встановлення мінімальної заробітної плати, обмеження чи скорочення тривалості робочого часу. В деяких країнах з'явилися спеціальні державні органи для контролю за умовами праці і захисту інтересів робочих. В результаті цих законодавчих змін у компаній з'явилася потреба в фахівцях, які б були експертами в області трудового законодавства, забезпечили б контроль за його виконанням адміністрацією підприємства, а також могли здійснювати взаємодію з державними органами. Організації почали створювати спеціальні відділи, які займалися цими питаннями. Вони, як правило, називалися відділами кадрів.

В 50-70-ті роки по індустріально розвинутих країнам пройшла чергова законодавча хвиля, що значно ускладнювала державне регулювання трудових відносин. Нові закони були направлені проти всіх дискримінацій на робочому місці, посилювали соціальні гарантії найманим працівникам, встановлювали детально розроблені стандарти охорони праці і навколишнього середовища.

Під кінець ХХ століття трудове законодавство стало складною, сильно розгалуженою галуззю права не тільки в традиційно індустріально розвинутих країнах, але й багатьох нових індустріальних країнах, таких як Корея, Сингапур, Тайвань, Мексика. Не дивлячись на різноманіття національних законодавств, можна виділити дві основні моделі державного

регулювання трудових відносин: англосаксонську та західноєвропейську. Англосаксонський підхід до регулювання (США, Великобританія, Тайвань, Сингапур) передбачає, що держава розглядає роботодавців та найманих працівників як рівних учасників ринку і бачить свою роль у створенні і забезпеченні безперервного функціонування необхідних для ринку елементів: конкуренції, обмеження монополій, юридичні системи та ін [18]. Європейська модель регулювання передбачає, що найманий працівник знаходиться на позиції *inferior* (неповноцінного), що значить нижче положення ніж роботодавець, і потребують державного захисту у вигляді встановлення високої мінімальної заробітної плати, універсального соціального та медичного страхування, спеціальних державних органів, які б захищали інтереси працівників.

Сьогодні також відбуваються суттєві зміни в пріоритетах в управлінні трудовими ресурсами, що пов'язані із пришвидшенням технологічного прогресу, глобалізацією економіки та посиленням конкуренції у всіх галузях життя. Одночасно з розвитком цих тенденцій виникло подальше ослаблення впливу профсоюзів, перш за все в Північній Америці та Японії, зменшується ступінь державного регулювання економіки по відношенню до працівників та роботодавців, виникли реформи з лібералізації систем соціального страхування та забезпечення. Традиційна модель трудових відносин - працевлаштування на все життя, відійшло на задній план. Зараз трудові відносини розглядаються як тимчасове взаємовигідне партнерство [21]. В той же час роботодавці бачать в своїх співробітниках, в їх здібностях освоювати нові знання та навички основне джерело стійкої конкурентної переваги. Так само і працівники бажаючи бути конкурентними на ринку, вимагають від роботодавців професійного навчання та підвищенн кваліфікації.

За роки існування та функціонування виробництва, різних форм організацій та підприємств, відношення до людських ресурсів зазнало суттєвих змін. На початку керівники підприємств фокусувалися на результат

праці, як об'єкт, що потребує управління та контролю. Пізніше фокус управління змістився на саму працю - кваліфікацію працівників, їх продуктивність. Сучасний розвиток управління персоналом характеризується тим, що сам працівник та його здібності, особливості, характер, мотивація є основним об'єктом вивчення та управління. Такий підхід є найбільш ефективним, тому що дозволяє використовувати людський потенціал у найефективніший спосіб і це стає запорукою постійного розвитку та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

1.2. Поняття, цілі та функції системи управління персоналом

Персонал - це головна частина ресурсів підприємства, необхідних для досягнення завдань та цілей. Тому персонал називають також "трудовими ресурсами" або "людськими ресурсами". В економічній літературі поняття "трудові ресурси" використовується більше, коли йде мова про ресурси багатьох підприємств або ж всього регіону чи країни. В даній роботі проводиться аналіз на основі одного підприємства, тому термін "персонал" буде доцільніше використовувати.

Існує багато теоретичних підходів щодо трактування поняття "управління персоналом". Управління персоналом, як наука, відповідає за забезпечення відповідної професійно-трудової діяльності працівників, шляхом ефективного управління людьми [19]. Даний підхід трактування дуже теоретичний і не описує жодного параметру.

Управління персоналом розглядається також, як цілеспрямована діяльність, яка передбачає використання працівників у найбільш ефективний спосіб для досягнення поставлених цілей та задач [11]. В цьому трактуванні основна увага приділяється управлінню та організації, але немає деталізації етапів чи складових.

Поняття управління персоналом також розглядається як управління групою осіб з метою досягнення цілей функціонування підприємства [13]. Це тлумачення також достатньо поверхове і не деталізує, які саме методи необхідні для досягнення таких цілей.

У всіх вищевказаних визначеннях не враховуються цілі та інтереси самого персоналу, багато процесів не деталізуються за етапами чи складовими.

Тому, для більш детальнішого визначення процесу управління персоналом, слід описати його повніше: управління персоналом - це процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання роботи персоналу, для цього застосовуються основні методи, засоби та інструменти управління. Сутність управління персоналом описують наступні процеси:

- планування персоналу;
- пошук та підбір персоналу;
- матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу;
- оцінка персоналу;
- розвиток персоналу та формування кадрового резерву;
- формування здорової корпоративної культури (направленої на досягнення цілей підприємства).

Сукупність даних видів діяльності, які здійснюються відповідним органом управління персоналом, складає цілісну систему управління персоналом на підприємстві.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення максимальної продуктивності підприємства шляхом ефективної організації трудових ресурсів та усунення недоліків та помилок, таких як: низька продуктивність, незадоволеність працівників, плинність персоналу, прогули, скарги, конфлікти та ін. Тому для уникнення таких недоліків перед системою управління персоналом стоять такі цілі:

- формування відповідального, висококваліфікованого персоналу, який би відповідав вимогам підприємства для досягнення поставлених цілей;
- забезпечення на високому рівні продуктивності праці та соціальної ефективності колективу.

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

- 1) організаційна полягає у плануванні майбутніх потреб у персоналі та джерел його пошуку;
- 2) соціально-економічна - це забезпечення тих умов і факторів, що спрямовані на раціональне закріплення та використання трудових ресурсів;
- 3) відтворювальна - передбачає забезпечення постійного розвитку працівників.



Рис. 1.1 Функції системи управління персоналом

Із функцій випливає, що основними завданнями системи управління персоналом є:

- забезпечення підприємством персоналом у потрібній кількості та якості у певний період;
- раціональна організація праці для рівномірної зайнятості та навантаження працівників;
- забезпечення належних умов праці;
- забезпечення відповідності робочого місця психо-фізичним особливостям працівника;

- збереження максимальної продуктивності на робочому місці.

Також система управління персоналом повинна керуватися в роботі наступними принципами:

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

роботи.

Отже, під управлінням персоналом рекомендовано розуміти різновид управління, в якому об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, контролювання, регулювання та мотивування персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвиток персоналу підприємства та підвищення кадрового потенціалу підприємства. Запропоноване визначення економічної категорії «управління персоналом», на відміну від уже наявних, є чітко структурованим за суттю, змістом та результатом, враховує особливості управління, адже визначає його об'єкт та суб'єкт, а також деталізує вплив суб'єкта на об'єкт управління.

1.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Ефективність організації системи управління персоналом на 40% залежить від поставленої стратегії розвитку підприємства, на 10% - від рівня

освітньої діяльності у сфері менеджменту персоналу, на 30% - від вибору джерел, методів та способів пошуку, відбору персоналу та на 20% - від рівня якості інформаційного, технологічного та кадрового забезпечення роботи з персоналом та інших факторів [10].

Існує інша думка щодо чинників, які впливають на ефективність роботи з персоналом: по-перше - це на скільки чітко керівництво може сформулювати необхідну поведінку працівників для виконання стратегії підприємства та його вміння впливати на цю поведінку; по-друге - що саме впливає на працівників, щоб вони діяли відповідним чином [6].

Для кожного вітчизняного чи зарубіжного підприємства оцінка ефективності системи управління персоналом є актуальним завданням сьогодення. Оцінка - це визначення рівня ефективності кадрового потенціалу і системи управління персоналу в цілому, шляхом порівняння фактичних значень, показників та їх складових частин з рекомендованим рівнем визначення їх відповідності, встановленим конкретним параметрам, нормам, критеріям, принципам, правилам, цілям чи стандартів підприємства.

Оцінка сфери управління персоналом базується на зборі інформації про діяльність на підприємстві. Складність оцінки полягає в тому, що досить важко оцінити таку діяльність. Багато показників можуть бути об'єктивними і не показати всієї картини в цілому.

Існують такі підходи оцінки ефективності системи управління персоналом:

- 1) оцінка всього персоналу підприємства як сукупного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробництва за визначений період (об'єм реалізованої продукції, її якість, прибуток, собівартість продукції, рентабельність, дохід, коефіцієнти економічної ефективності та ін.). Такий підхід має свої переваги, так як результативність персоналу визначається кінцевими результатами всього

підприємства. Але цей підхід не враховує всі методи, за допомогою яких досяглися ці результати.

2) другий підхід ґрунтується на критеріях результативності та якості праці:

- продуктивність праці та її динаміка;
- питома вага оплати праці в собівартості продукції;
- процент виконання норм відпрацювань, трудоємкість продукції;
- втрати робочого часу, якість праці, коефіцієнт важкості праці;
- рівень виробничого травматизму та ін.

Цей підхід, на відміну від першого, використовує диференціацію праці в залежності від продукції та виду робіт.

3) третій підхід пов'язує ефективність роботи персоналу з формами та методами роботи з ним, тобто з організацією роботи персоналу, мотивацією, соціально-психологічним кліматом в колективі.

В цьому випадку показниками є:

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

Даний підхід відрізняється від двох попередніх ще більшою диференціацією по відношенню до праці, тобто враховує індивідуальні особливості виконавців та їх сумісність у групах.

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

- визначення економічної ефективності (коефіцієнт ефективності витрат, річний економічний ефект, дисконтні витрати та ін.);
- визначення соціальної ефективності (середня заробітна плата одного працівника, витрати робочого часу, питома вага заробітної плати у прибутку

від реалізації продукції, соціально-психологічний клімат, темпи росту заробітної плати, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу);

- оцінка організаційної ефективності (надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт приросту працівників, якість управлінської праці, рівень управлінського потенціалу);

- оцінка по кінцевим результатам (об'єм продажу, чистий прибуток, витрати, якість продукції, праці, послуг);

- управління продуктивністю (вартісна оцінка продуктивності, темпи росту продуктивності праці, трудоємкість продукції, роботи, послуг, коефіцієнти використання робочого часу);

- якість трудового життя (трудоий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво підприємством, службова кар'єра, соціальні гарантії та блага);

- оцінка трудового вкладу (шкала досягнень в роботі, коефіцієнт трудової участі, розподіл заробітку по цьому коефіцієнту, розподіл премії).

Вибір концепції оцінки ефективності трудової діяльності залежить від ряду факторів: моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, галузі економіки, величини підприємства, вибраного періоду, стану планування, системи бухгалтерського обліку, кількості структурних підрозділів, загальної кількості працівників, рівня інформатизації та комп'ютеризації, рівня корпоративної культури тощо.

Аналіз цих підходів оцінки ефективності праці говорить про різноманіття показників та критеріїв. Тому необхідний комплексний підхід оцінки ефективності з позиції значущості конкретних результатів виробництва, продуктивності та якості праці, організації роботи праці як соціальної системи.

Таким чином, з позиції різноманіття виявлених видів систем управління персоналом єдиний підхід до оцінки їх ефективності повинен передбачати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким

загальним параметром має бути співпадіння цілей підприємства і системи управління персоналом, так як система управління персоналом - це вбудована частина системи управління підприємством. Її ефективність визначається кінцевим результатом діяльності підприємства.

Ефективною системою управління персоналом слід назвати конкурентоздатну з позиції продукції, що випускається, або послуг і самого підприємства.

Тим не менш, не дивлячись на те, що існує багато варіантів визначення ефективності системи управління персоналом, немає єдиного сталого методу. Тому, подальший пошук оптимального поєднання методів, технологій та інструментарію діагностики і оцінки системи управління персоналом підприємства є досить актуальним.

1.4. Досвід зарубіжних організацій у сфері управління персоналом

Сьогодні ринок праці вимагає від робітників та від роботодавців постійно бути “в тонусі”, бути конкурентоздатним, а для цього постійно збільшувати свою продуктивність та якість праці. В умовах глобалізації економіки зарубіжний досвід управління персоналом є, як ніколи, актуальним.

У світі існує, як вже зазначалося в п.1.1, декілька моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС. Кожна з них має особливості і поєднує деякі елементи з інших моделей. Основні відмінності цих моделей в трактуванні діяльності, мотивації працівників, а також в методах взаємодії з персоналом та впливу на нього. Тому, щоб українським підприємствам досягти бажаного ефекту за найменшими витратами, слід звернутися до іноземного досвіду і, спираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожного підходу використовувати кращі методи.

Необхідно вивчити та узагальнити світовий досвід ефективного менеджменту персоналу, що надасть змогу визначити основні аспекти, які варті уваги вітчизняних економістів. Найбільш поширеною моделлю управління персоналом є американська. Але японська модель управління персоналом має також великий вплив. Це пояснюється успіхом японських підприємств. Однак, японська модель, в багатьох аспектах, пов'язана з японською культурою, що має свої відмінні особливості, та не всі елементи моделі можна використати в інших країнах з таким самим успіхом.

Для вітчизняних підприємств, з точки зору ментальності, стилю життя, особливостей історичного розвитку та розвитку економіки країни, найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом. Але варто зупинитись на особливостях американської та японської моделей.

Американська модель передбачає наявність конкуренції та заохочень проявлення індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток підприємства та залежність свого доходу від нього. Для цієї моделі характерна чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [22].

Головні особливості системи управління персоналом США:

- використання найбільш доцільної системи оплати праці;
- постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування;
- оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників.

На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників. Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP). Ця система, при якій винагорода, що отримується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [18].

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулювання праці. В американських компаніях все частіше відмовляються від ієрархії, немає вертикальних управлінських ланок, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань. Зовсім інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність [13].

Розглянемо японську модель управління персоналом. Особливістю цієї системи є гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати, система стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Така система надає великого значення першочерговому вивченню особливостей працівника, його сильних та слабких сторін та за отриманими результатами йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце. В Японії немає, характерної для наших підприємств, традиції розподілу працівників на категорії висококваліфікованих, малокваліфікованих чи некваліфікованих. Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [18].

На відміну від методів, застосовуваних американськими підприємствами, японські корпорації в більшості використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Важливе місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Основною ідеєю системи є повага до людей. В Японії вищі посадові особи і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. Будь-які організаційні рішення (наприклад, система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних

витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат [15].

Цікавим прикладом системи управління персоналом може слугувати система участі працівників в управлінні виробництвом, що використовується у Німеччині. Вона включає:

- спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу та найманої праці;
- існування «робітника-директора»;
- виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.

Виробничі ради створюються на підприємствах і мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). Роботодавці повинні надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати і враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку [3].

Отже, в Німеччині найбільше уваги надається перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

У Франції на підприємствах до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється

увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [15].

Отже, головна мета управління персоналом - забезпечення кадрами та ефективне його використання, професійний і соціальний розвиток.

Зарубіжний досвід менеджменту персоналу має багато позитивних тенденцій і його варто використовувати на практиці в українських системах управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Інформація про системи управління персоналом в різних країнах представлена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Особливості систем управління персоналом 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; – Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, вірності ідеалам фірми.</p>	<p>інженерів, вчених; – 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>
---	---	---

Узагальнюючи розділ 1, можна зробити висновки, що система управління персоналом має досить розгалужені функції, які направлені на виконання таких цілей, як забезпечення підприємство кваліфікованим персоналом, створення соціальних та економічних умов для ефективного його використання та досягнення максимально можливого рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Система управління персоналом має глибоку історію і розвивалася ще з середньовіччя. В індустріально розвинутих країнах найбільш поширеними моделями менеджменту персоналу є американська, японська та європейська. Для українських підприємств найбільш близькою є європейська система управління персоналом, але варто також взяти до уваги певні елементи інших систем управління.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ “НОВА ПОШТА”

2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика ТОВ “Нова пошта”

ТОВ “Нова Пошта” - це великий поштовий оператор зв’язку в Україні, який має представництва у всіх регіонах країни.

ТОВ “Нова Пошта” (повна юридична назва - Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”) є юридичною особою, яка створена в 2001 році та діє відповідно до чинного законодавства України (табл 2.1). Для здійснення своєї діяльності підприємство має все необхідне: самостійний баланс, рахунки в банках, знаки для товарів та послуг, бланки, штампи та ін.

Таблиця 2.1

Юридична характеристика ТОВ “Нова Пошта” [20]

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

	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 - повне зібрання обов’язкових правил, які регулюють діяльність підприємства та взаємовідносини з іншими суб’єктами господарювання. У статуті ТОВ «Нова Пошта» визначається: точне найменування та місцезнаходження підприємства, засновники (Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед» - Климов Вячеслав Валерійович); основна місія й цілі діяльності (легкість доставки для життя та бізнесу); органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування. У найменуванні відображено конкретну назву, вид (товариство з обмеженою відповідальністю) [20].

ТОВ “Нова Пошта” стало першим українським оператором із впровадження експрес-перевезень - повного комплексу надання послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів.

В компанії нараховується 1365 відділень поштового зв’язку у 675 населених пунктах України.

Кожного року Товариство отримувало різні нагороди та є лідером на українському ринку. Важливі нагороди “Нова Пошта”:

1. Золота Фортуна “Якість третього тисячоліття”.
2. Народне визнання “Бренд року”

Гаслом ТОВ “Нова Пошта” є “Ми там, де вам зручно”.

Компанія активно використовує нові технології, що дозволяє надавати сучасні послуги населенню:

- доставку товарів та вантажів з інтернет-магазинів;
- зберігання вантажів (певний термін);
- зворотню доставку (повернення);
- упаковку вантажу (різні види упаковки).

В Україні працюють багато операторів поштового зв'язку - конкурентів ТОВ "Нова Пошта": перш за все - це державне підприємство "Укрпошта", Автолюкс, Ін-тайм, Нічний експрес та інші. Порівняльна характеристика наведена в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Основні показники поштових операторів на ринку України, 2020 р.

Підприємства	Нова Пошта	Укр-пошта	Нічний експрес	Автолюкс	Ін-тайм	Євро-експрес
Рік заснування	2001	1994	2001	1997	2002	2003
Головний офіс	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м.Запоріжжя	м. Київ
Кількість відділень	1365	понад 14000	272	200	491	92
Кількість міст обслуговування	675	усі міста України	102	126	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"

Згідно SWOT-аналізу перевагами ТОВ “Нова Пошта” є якісні послуги та обслуговування, що орієнтуються на потреби споживачів. В компанії працює гнучка цінова політика, що може дозволити розширити сегмент ринку та кількість наданих послуг.

Внутрішніми недоліками підприємства є недосконале технічне забезпечення, наявність некваліфікованого персоналу та його велика плинність.

Серед можливостей “Нової Пошти” можна виділити: тісні зв’язки із споживачами, розширення послуг, модернізацію обладнання.

Основними загрозами компанії є те, що на ринку постійно з’являються конкуренти, які можуть стати більш привабливими для клієнта.

Отже, аналіз показав, що ТОВ “Нова Пошта” займає стабільно лідируючі позиції на ринку. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовувати нові технології.

Проаналізуємо виробничий та фінансовий потенціал підприємства. Показники дохідності ТОВ “Нова Пошта” показані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники дохідності послуг ТОВ “Нова Пошта”, тис.грн.
(2018-2020 рр.)

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2020/2018 рр., +/-	Відносні відхилення, 2020/2018 рр., %
	2018	2019	2020		
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-	23169,33	34554,40	36696,4	+13527,07	158,4

магазинів					
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

За дослідженими даними, можна зробити висновки, що дохідність ТОВ “Нової Пошти” в цілому збільшилася за період з 2018 по 2020 роки. Але одні із показників зменшилися, такі як: посилки - на 53%, періодичні видання - на 26%, торговельна діяльність - на 57%, незначно зменшилися об'єм грошових переказів - на 2,3% та інші послуги - на 13,2%. Натомість, збільшилися показники дохідності за такими послугами, як письмова кореспонденція - майже в 4 рази, доставка з інтернет-магазинів - на 58,4%, зберігання вантажу - на 21,4%, послуги електрозв'язку - більше ніж в 5 разів.

Проаналізуємо також показники витрат “Нової Пошти” за останні три роки. Для цього візьмемо такі головні показники, як: оплата праці, витрати купівельної вартості, витрати на утримання транспорту, сплата податків, амортизаційні витрати та ін.

Як бачимо з таблиці 2.4 показники витрат також збільшилися за останні 3 роки (2018 - 2020 рр.) разом із показниками дохідності. Зокрема, збільшилися наступні витрати: заробітна плата і нарахування ФОП - на 7,7%, обслуговування технічних засобів - на 2,8%, опалення і електроенергія - на 3,7%, плата банку за готівку - на 14,5%, купівельна вартість - на 37,8%, витрати на матеріали - на 9,8%, перерахунок ПДВ - на 63,5%, оплата послуг електрозв'язку - на 29,4%.

Таблиця 2.4

Показники витрат підприємства “Нова Пошта”, тис.грн.
(2018-2020 рр.)

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2020/2018 рр., +/-	Відносні відхилення, 2020/2018 рр., %
	2018	2019	2020		
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
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
Перерахунок 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 діючої системи управління персоналом підприємства

Загальний штат працівників ТОВ “Нова Пошта” перевищив 30 000 осіб у 2020 році. Найбільше працівників підприємства працюють у відділеннях та терміналах, найменша - в офісній підтримці (рис.2.3). Для працівників, що

працюють у відділеннях та терміналах найбільш важливим є соціальний захист та стабільність. Також для такого персоналу характерна швидка плинність і існує постійна потреба у новому персоналі, завжди є відкриті вакансії.



Рис. 2.3 Розподіл працівників ТОВ “Нова Пошта”

Співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві - 68% і 32% відповідно (рис.2.3). Перевага чоловіків на підприємстві пояснюється наявністю фізично-важкої праці у відділеннях та терміналах.

Віковий розподіл працівників представлений на рис. 2.4.

Основою системи управління підприємством є його організаційна структура, яка визначає склад, особливості підпорядкування та взаємодії між структурними елементами, показує необхідну кількість управлінського персоналу і його розподіл між підрозділами [10].

Організаційна структура ТОВ “Нова Пошта” наведена в Додатку А. Основним органом управління є рада директорів, яка визначає стратегію розвитку товариства, направлену на збільшення прибутковості та збереження стійкого фінансово-економічного стану підприємства.

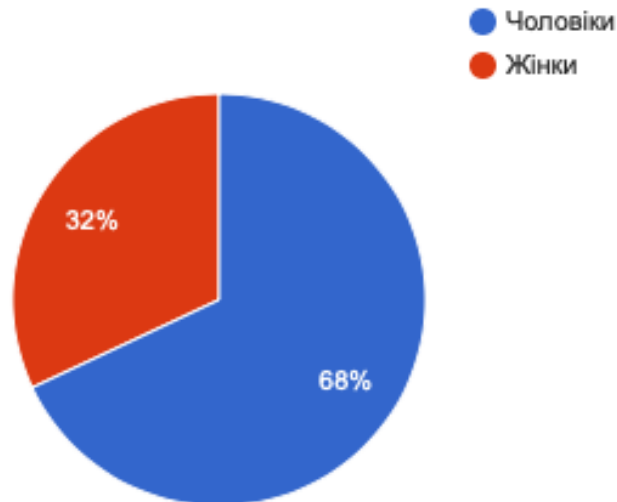


Рис. 2.4 Співвідношення чоловіків та жінок серед працюючих у ТОВ “Нова Пошта”

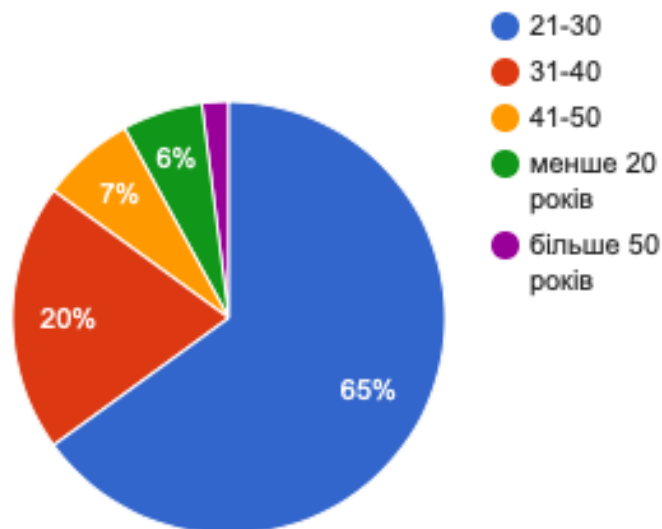


Рис. 2.5 Розподіл працівників ТОВ “Нова Пошта” за віком.

Дієвість системи управління персоналом на підприємстві забезпечує орган управління персоналом - Департамент роботи з персоналом. Розгалуженість функціоналу цього департаменту зумовлює таку ж розгалужену його структуру (рис.1.2):

Департамент роботи з персоналом поділяється на два великих відділи, які в свою чергу виконують різні функції:

Відділ кадрового адміністрування виконує функції:

- ведення кадрового діловодства;
- організація охорони праці працівників підприємства.

Відділ роботи з персоналом виконує наступні функції:

- пошук, підбір та організацію адаптації нового персоналу на робочих місцях;

- організація розвитку та навчання персоналу;
- нарахування заробітної плати, пільг та компенсацій.

Розглянемо детальніше роботу кожного відділу.

Кадрове адміністрування ведеться за такими напрямками:

- Ведення обліку особового складу установи та її підрозділів.



Рис. 1.2 Структура органу управління персоналом у ТОВ “Нова Пошта”

- Ведення звітності та необхідних довідок про переведення кадрів, розробка та виготовлення необхідних форм та бланків для цього.

- Облік та реєстрація вхідних документів, які стосуються особового складу, контроль за їх виконанням, насамперед виконання наказів та розпоряджень по кадрах.

- Організація документообігу для забезпечення оперативного і чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва стосовно всіх напрямів роботи з кадрами, дотримання загальних та специфічних для кадрової роботи правил складання та виконання документів.

- Складання номенклатурних справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.

- Підготовка документів з кадрів для передачі в архів на зберігання.

- Механізація, автоматизація і комп'ютерна обробка даних з особового складу.

В цьому напрямку ведеться досить багато адміністративної, розрахункової роботи, що вимагає постійної концентрації уваги. Дуже важливим для працівників є знання законодавчих норм, бути постійно в курсі всіх законодавчих змін і вчасно на них реагувати. А також, для уникнення помилок, зменшення частки праці, яка вимагає підвищеної концентрації уваги, для збільшення ефективності і швидкості роботи відділу - необхідно проводити часткову або повну автоматизацію процесів кадрового адміністрування.

Охорона праці працівників ТОВ “Нова Пошта” відповідає за:

- Організацію та координацію роботи з охорони праці на підприємстві.

- Контроль за дотриманням законодавчих та інших нормативних правових актів по охороні праці працівниками підприємства.

- Удосконалення профілактичної роботи з попередження виробничого травматизму, професійних і виробничо-зумовлених захворювань і поліпшення умов праці.

- Консультування роботодавця і працівників з питань охорони праці.

У 2019 році керівництвом компанії була затверджена Політика в області охорони праці та здоров'я, пожежної та промислової безпеки. Вона декларує готовність і обов'язок компанії нести відповідальність за безпеку виробничого процесу [23].

ТОВ «Нова Пошта» отримала два сертифікати в сфері охорони та безпеки праці. Вересень 2019 року - компанія пройшла сертифікацію й отримала сертифікат OHSAS 180001: 2007 («Occupational health and safety management systems Requirements») - міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни та безпеки праці. Березень 2020 року - сертифікат ISO 45001:2018 «Система менеджменту безпеки й охорони здоров'я» - міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни та безпеки праці. Ці сертифікати були отримані за впровадження системи менеджменту охорони професійного здоров'я та безпеки праці в автомобільних перевезеннях та навантажувально-розвантажувальних роботах на інноваційних терміналах в Києві (KIT) та Хмельницькому (ХІТ) відповідно.

Цей факт дає можливість співпраці Нової Пошти з європейськими бізнес-партнерами. Компанія продовжує роботу в цьому напрямку та планує розширити дію сертифікатів на всі підрозділи компанії.

Пошук, підбір персоналу та його адаптація на робочих місцях - важливий та безперервний процес у системі управління персоналом, так як більшість працівників - це працівники, що працюють у відділеннях та терміналах і, як зазначалося раніше, мають високу плинність. Тому, на підприємстві досить поширений масовий пошук та підбір персоналу.

Для пошуку кандидатів Нова Пошта використовує безліч джерел, зокрема:

- спеціалізовані сайти для пошуку роботи;
- засоби масової інформації (радіо, телебачення, друковані видання);

- зовнішня реклама на відділеннях;
- через сайт компанії;
- а також, через спеціалізовані кадрові агентства (для пошуку топ-менеджерів).

Процес підбору виглядає так:

1. До відділу роботи з персоналом надходить заява на пошук фахівця від безпосереднього керівника із зазначенням всіх необхідних критеріїв пошуку співробітника, а також із описом умов праці (робоче місце, обов'язки, відповідальність, взаємодія з іншими співробітниками та компенсаційний пакет - розмір заробітної плати, доплат, премій, компенсацій та ін.)

2. Фахівець, отримавши заяву, будує профіль необхідного працівника та аналізує можливі джерела пошуку кандидатів, публікація вакансій.

3. Первинний відбір резюме кандидатів, проведення співбесід з фахівцем з підбору персоналу та фінальних співбесід з потенційним керівником.

4. Оформлення пропозиції роботи (джоб-оффер), вихід кандидата на роботу.

Процес адаптації нерозривно пов'язаний із процесом підбору, а точніше є його невід'ємною частиною. Тільки після успішного періоду адаптації вакансія на підприємстві рахується закритою.

Процес адаптації для офісних фахівців триває 2-3 місяці, для працівників відділень та терміналів - 1 місяць.

В перший день працівникові проводять необхідні інструктажі:

- інструктаж з правил внутрішнього трудового розпорядку;
- інструктаж з охорони праці;
- інструктаж по роботі з технічним обладнанням (при необхідності).

Протягом 2-3 днів безпосередній керівник нового працівника, разом з фахівцем з підбору та адаптації, будує план адаптації працівника, де

описуються необхідні знання та навички, якими має оволодіти новий працівник під час адаптації.

Після закінчення терміну адаптації проводиться зустріч нового працівника з керівником і, разом із фахівцем з підбору та адаптації, проводиться оцінка працівника згідно з складеним планом, вислуховуються зауваження та пропозиції з обох сторін та приймається рішення щодо подальшої роботи на підприємстві.

Проблеми процесу підбору та адаптації, які були виявлені під час практики:

- низька професійна якість кандидатів;
- близько 50% кандидатів на масовому відборі кандидатів не приходять на співбесіди;
- на відкриті вакансії середньої та високої ланки розглядають, як правило, зовнішніх кандидатів.

Розвиток та навчання персоналу включає такі процеси:

- Розробка та затвердження плану розвитку та навчання персоналу на календарний рік.
- Розробка, впровадження та контроль проходження навчання нових працівників на період їх адаптації.
- Організація навчання персоналу під спеціалізовані проекти.
- Організація періодичного навчання та атестації персоналу, які працюють у відділеннях та терміналах, в області клієнтського сервісу.
- Організація навчання на запити керівників іншого персоналу (офісного), згідно затвердженого плану.
- Розробка плану навчання для працівників, що входять до кадрового резерву.
- Організація навчання для топ-менеджменту компанії в області розвитку особистих якостей (soft skills).

Проблеми в організації розвитку та навчання персоналу, які були виявлені під час практики:

- значна частина працівників (близько половини персоналу відділень та терміналів) відносяться до навчання, як до формального необов'язкового процесу, як наслідок - більша частина матеріалу не засвоюється або не застосовується на практиці;

- не має чіткої і зрозумілої для всіх працівників системи кар'єрного розвитку і формування кадрового резерву на ключові позиції.

Нарахування заробітної плати, пільг та компенсацій на ТОВ “Нова Пошта” проводиться згідно законодавству України в чітко встановлені терміни. Процес нарахування вимагає досить великої концентрації уваги і нерідко у працівників цього напрямку виникають перевантаження. Загалом, ця функція достатньо автоматизована та не потребує значних удосконалень, чітко працює у взаємозв'язку з іншими напрямками управління персоналом та підрозділами підприємства.

2.3. Стратегії управління персоналом у ТОВ “Нова Пошта”

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 2.5):

Таблиця 2.5

Оцінка продуктивності праці ТОВ “Нова Пошта” за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютні відхилення, 2018/2020 рр., +/-	Відносні відхилення, 2018/2020 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
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

За даними таблиці 2.5 можна зробити висновки, що продуктивність праці має тенденцію до збільшення, про це свідчать такі показники, як середньорічна виручка на одного працівника - на 79,7%, середньоденна виручка - на 79,0%, середньогодинна виручка - на 80,9%. Отже, згідно цих показників, виходячи із показників виручки підприємства, управління персоналом ведеться ефективно.

Ефективність роботи відділу кадрового адміністрування можна оцінити за відсутністю або наявністю штрафів чи зауважень щодо ведення кадрової звітності. При аналізі не було виявлено таких, тому можемо судити, що ця функція виконується досить добре.

Єдине, що можна порадити, - це впровадження додаткових перерв чи відгулів після закриття звітного періоду, коли робота працівників цього відділу стає високо напруженою та концентрованою.

Щодо відділу з охорони праці, то його робота є хорошим взірцем для багатьох українських компаній, завдяки прийнятій Політики про охорону праці та Сертифікації.

На відділі по роботі з персоналом слід зупинитися та оцінити роботу більш докладніше. Наприклад, ефективність роботи підвідділу з пошуку, підбору та адаптації персоналу, можна оцінити завдяки показникам плинності персоналу (табл.1.2), що розраховується як відношення кількості звільненого персоналу за власним бажанням до середньооблікової чисельності працівників.

Як видно з таблиці 2.6 - найбільш високий показник плинності у робочого та обслуговуючого персоналу. Це обумовлено такими фактами:

- по-перше, середній віковий склад такого персоналу - 18-27 років, для такого віку притаманна частота зміни роботи;

- по-друге, частина цього персоналу мають обов'язки, пов'язані з фізичною працею та роботою не в приміщенні, а також з довгими робочими змінами (по 12 годин), що наштовхує працівників шукати інші місця роботи;

Таблиця 2.6

Показники плинності персоналу ТОВ “Нова Пошта” 2018-2020 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 розглядають таку категорію роботи як тимчасову, підробіток і заздалегідь планують знайти для себе порівняно краще місце.

Проаналізуємо також показники укомплектованості персоналу ТОВ “Нова Пошта” за цими ж категоріями за період 2018-2020 рр. (таблиця 2.6),

які розраховуються як відношення фактичної середньооблікової чисельності працівників до нормативної або планової.

Порівнявши показники таблиці 2.7, можна зробити висновки про роботу підвідділу пошуку, підбору та адаптації персоналу - комплектація персоналу в цілому задовільна і має тенденції до збільшення (2020 рік порівняно з 2018 роком). Якщо врахувати високу плинність персоналу перших двох категорій - то можна сказати, що функція пошуку персоналу ведеться на високому рівні. Однак, це також свідчить про велику навантаженість на працівників відділу управління персоналом, так як має місце масовий підбір персоналу.

Таблиця 2.7

Укомплектованість персоналу ТОВ “Нова Пошта”, 2018-2020 рр.

Категорія персоналу	Показник укомплектованості персоналу, % 2018	Показник укомплектованості персоналу, % 2019	Показник укомплектованості персоналу, % 2020
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

Для більш ефективної роботи підвідділу, а також для зменшення показників плинності персоналу можна вжити наступні заходи:

1. Автоматизація першого етапу відбору персоналу - ввести обов'язковим заповнення вхідної анкети та оцінки цієї анкети за допомогою

спеціалізованих програм для автоматизації hr-процесів (HackerRank, Pymetrics, Self Management Group, Ideal, Textio та ін.). Це дозволить відсортувати тих кандидатів, які можуть не підійти за первинними критеріями (освіта, стаж роботи, наявність необхідних сертифікатів, знання мови, місце проживання, бажаний рівень заробітної плати та ін.).

2. Збільшення потоку кандидатів за допомогою програми “порадь друга” (як приклад) - самі працівники можуть поради своїх знайомих, друзів на ті чи інші відкриті вакансії. Кандидати за рекомендаціями, як показує практика інших компаній, більш відповідальніше відносяться до співбесід, а в подальшому - до роботи. Можна також створити програму заохочень для працівників, які порадили успішних кандидатів.

3. Такі категорії персоналу, як робочий чи обслуговуючий персонал, потребують гарантій соціального захисту та стабільності. Тому, для них доречно вводити програму медичного страхування, що вже почала проводитися на підприємстві з 2018 року. Наразі близько 70% персоналу вже отримали довідки про страхування.

Зробимо оцінку проблем, які були виявлені під час практики, у роботі підвідділу навчання та розвитку персоналу:

1. Низька мотивація працівників до навчання. Більшість працівників робочої та обслуговуючої категорії (58%) вважають, що внутрішнє навчання є обов'язковим та неефективним в їх роботі. Так як навчання є добровільним, як результат - внутрішні тренінги відвідують дуже мало працівників, особливо якщо для цього необхідно виділити свій власний час. Але деякі працівники готові навчатися і проходити атестацію, якщо час на навчанні буде зараховуватися як робочий.

Для того, щоб стимулювати персонал до саморозвитку та покращення ефективності його діяльності, необхідно:

- залучити до навчання безпосередніх керівників, щоб менеджери на своєму прикладі показали ефективність і необхідність цього процесу;

- залучення внутрішніх тренерів до навчання - поділитися досвідом, створити новий проект під потреби підприємства;

- створити Анкету навчання для кожного працівника, яка б була у вільному доступі працівника, його керівника та фахівця з навчання та розвитку. Результати проходження тренінгів/атестації вписувати в цю анкету, щоб в подальшому вони могли впливати на розмір премій або включити в один із показників КРІ працівника;

2. Іншою проблемою є те, що не має чіткої і зрозумілої для всіх працівників системи кар'єрного розвитку і формування кадрового резерву на ключові позиції. За результатами анонімного опитування, більшість працівників (72%) не бачать розвиток своєї кар'єри в межах ТОВ "Нова Пошта" або не бачать можливих шляхів її розвитку.

Для подолання цієї проблеми та підвищення мотивації до розвитку і росту всередині компанії можна провести наступні заходи:

- щорічно, а для деякого персоналу раз у півроку, проводити зустрічі з безпосереднім керівником зустрічі, направлені на огляд досягнень працівника та планування його подальшого розвитку, на цих зустрічах мають розглядатися всі нагальні потреби, питання, які виникають у процесі роботи в обох сторін та шляхи їх вирішення, а також план дій на наступний рік чи півроку, щодо розвитку працівника, беручи до уваги його побажання та амбіції; дані зустрічі обов'язково мають бути занотовані та вкладені до особової справи працівника;

- результати зустрічей, зазначених вище, мають бути основою для створення плану навчання та розвитку всього персоналу підприємства та узгодження бюджету з вищим керівництвом для цих заходів;

- вакансії, які виникають в компанії, в першу чергу мають публікуватися на внутрішньому порталі підприємства та доноситися керівниками своїм підлеглим, кожен працівник має мати вільний доступ до вакансій та мати змогу відправити своє резюме на будь-яку вакансію;

внутрішні кандидати повинні розглядатися підвідділом пошуку та підбору персоналу у першу чергу на загальних вимогах та процедурах;

- історії кар'єрного розвитку працівників в межах підприємства повинні бути загальнодоступними і поширеними як історії успіху.

Кожного року в ТОВ "Нова Пошта" проводиться опитування задоволеності працівників (Додаток Б). Результати збираються та оцінюються відділом роботи з персоналом та робляться відповідні висновки, що лягають в основу стратегії розвитку управління персоналом.

За поданими даними, результати задоволеності поступово підвищуються, а найбільш важливими аспектами в роботі працівники Нової Пошти виділили: заробітну плату та систему оплати праці (за останні два роки показник задоволеності збільшився на 18%), умови праці (збільшився на 8%) та можливість кар'єрного росту (залишився майже на незмінно низькому рівні). То ж запропоновані вище заходи повинні сприяти тому, щоб збільшити загальну задоволеність працівників, а звідси і ефективність роботи системи управління персоналом та підприємства в цілому.

Одним із значних досягнень системи управління персоналом в ТОВ "Нова Пошта" є те, що підприємство увійшло у двадцятку найбажаніших роботодавців України, за версією міжнародного кадрового порталу Headhunter Україна у 2018 році.

Метою такого рейтингу було дослідити, на що звертають увагу шукачі під час пошуку майбутнього роботодавця, а також складання рейтингу найбільш привабливих підприємств для роботи. Дослідження базувалося не тільки на оцінках шукачів, але й експертів, у співвідношенні 60 до 40. В умовах, коли ринок праці все більш стає ринком кандидата, дуже важливим є те, якими критеріями користуються саме кандидати при пошуку роботи, які джерела пошуку вони використовують та що впливає на їх фінальне рішення.

За даними дослідження, головними критеріями, які впливають на вибір роботодавця є: розмір заробітної плати, наявність можливостей як

професійного так і кар'єрного росту, зміст роботи та її масштаб, рівень вакантної посади та особистість керівника.

Стратегія системи управління персоналом цілком співпадає із загальною стратегією підприємства: забезпечити найкращий сервіс для клієнта і постійно підвищити операційну ефективність. В роботі департаменту керуються основними цінностями підприємства: клієнт, співробітники, технології та ефективність.

Департамент роботи з персоналом ставить перед собою такі головні цілі на 2020-2021 роки:

- мотивувати кожного працівника на досягнення стратегічних цілей компанії;
- створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу працівників;
- створити систему справедливого нагородження та заохочення направлені на досягнення цілей;
- забезпечити кар'єрне зростання працівників та їх навичок;
- розвивати фактори нематеріальної мотивації і покращення умов праці.

З 2020 року департамент впроваджує удосконалену систему оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPC, яку планують проводити кожні півроку. Метою нової системи є відкритий та чесний діалог з працівниками, прислухатися до них і покращувати те, що для них важливо.

Одним із важливих завдань у 2021 році стоїть створення умов для росту та розвитку в компанії при збереженні worklife (робота-життя) балансу. Це не проста задача в такому великому підприємстві, яке динамічно розвивається. Але на допомогу приходять нові технології, оновлення бізнес-процесів, створення умов для кар'єрного росту працівника з урахуванням сучасних трендів.

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.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ “НОВА ПОШТА”

3.1. Рекомендації для удосконалення управління персоналом на підприємстві

На основі проведеного аналізу в організації розробимо напрями розвитку системи управління персоналом. При цьому дуже важливо, щоб цілі працівників та організації співпадали. Це стосується і системи управління персоналом на ТОВ “Нова Пошта”.

Для оптимізації системи управління персоналом необхідно створити проект, який би містив такі три етапи:

1. Діагностика - це оцінка існуючого 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 у відповідності до цільової.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Нова Пошта” дозволяє зробити наступні висновки:

- показники дохідності в цілому по організації збільшилися на 8,4% у 2020 році порівняно з 2018 роком. Разом з тим показники витрат також збільшилися в ці роки на 8,6%.

- середньорічна виручка на одного працівника збільшилась у 2020 році збільшилась порівняно з 2018 роком на 79,7%.

Необхідно відмітити, що на ТОВ “Нова Пошта” слабо проводиться процеси по підготовці, перепідготовці та підвищення кваліфікації персоналу, по створенню кадрового резерву, підбору персоналу.

Крім того, проведене дослідження на ТОВ “Нова Пошта” показало, що в компанії існує невдоволеність матеріальним стимулюванням (20% опитуваних), неефективною системою управління персоналом (30% опитаних). При цьому близько 40% опитаних вважає, що розвиток і удосконалення системи управління персоналом напряду вплине на ефективність діяльності організації в цілому.

На другому етапі необхідно підготувати модель ефективної системи управління персоналом.

На основі результатів, отриманих від оцінки існуючої системи управління персоналом необхідно розробити її цільовий стан (вимоги до окремих елементів системи) та комплекс заходів, необхідних для переходу.

Цільовий стан системи управління персоналом визначається залежно від тих задач, яке ставить перед собою керівництво організації, а комплекс заходів залежить від конкретної ситуації в організації.

Розвиток системи управління персоналом в ТОВ “Нова Пошта” повинна мати наступні цілі:

- забезпечити організацію працівниками, які мають високу кваліфікацію та зацікавленість у праці;
- створення умов для ефективного використання працездатності, кваліфікації, практичного досвіду усіх працівників організації;
- сформувати благоприємні умови для професійного розвитку працівників та їх соціального розвитку;
- сформувати діючу мотивацію;
- досягти максимальної задіяності персоналу у досягненні цілей та мети підприємства, наближення інтересів працівників та потреб організації, пов’язаних із професійною діяльністю;
- систематично доводити до працівників політику організації і політику служби управління персоналом.

Виходячи із організаційної структури ТОВ “Нова Пошта” і функцій керівників в рамках робіт по удосконаленню системи управління персоналом визначаються вимоги до керівників різного рівня - професійним компетенціям. На основі цього розробляється програма навчання керівників і фахівців та їх індивідуальні програми розвитку.

На даному етапі також визначаються вимоги до персоналу організації.

Після визначення вимог до всіх елементів системи управління персоналом розробляється програма переходу від існуючого стану до проєктованого.

На третьому етапі відбувається оптимізація системи управління персоналом, тобто проведення комплексу заходів для переходу від існуючого стану до цільового.

В ході реалізації програми слід проводити тематичні тренінги та семінари по удосконаленню управлінських навичок, як для керівників, так і для фахівців підрозділів. Для персоналу організації потрібно реалізовувати програми по підвищенню задоволеністю працею, формуванню у них мотивів, направлених на досягнення цілей організації.

Роботи по удосконаленню системи управління персоналом повинні проводитися у чіткому взаємозв'язку між собою.

Результатом проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом будуть наступні економічні ефекти:

- цілі та задачі управління персоналом прив'язані до стратегічних цілей організації і до конкретних умов їх реалізації;
- організація вчасно забезпечується персоналом необхідної кваліфікації і чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності із виробничим плануванням;
- підтримка і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюється у відповідності з вимогами організації;

- усунені недоліки структури системи управління персоналом, чисельність і кваліфікація працівників приведена у відповідність об'єму задач, що вирішуються і дозволяє досягати рівня управління людськими ресурсами, необхідного для розвитку організації;

- налагоджена технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу в організації.

Для досягнення цілей розвитку системи управління необхідно розробити посадову інструкцію фахівця з управління персоналом, де чітко повинні бути визначені його функції та обов'язки. Це також дозволить звільнити директора з персоналу ТОВ "Нова Пошта" від деяких функцій кадрової роботи.

При цьому немає необхідності у збільшенні чисельності працівників, що зайняті кадровою роботою, так як для підвищення ефективності кадрової роботи можна запровадити автоматизовані засоби обліку і обробки облікової інформації.

На сьогоднішній день автоматизоване управління кадрами широко використовується, але більшість програм обмежуються реалізацією задач облікового контуру, в той час як можливості інформаційних технологій дозволяють реалізовувати значну частину задач управління персоналом по всім основним функціям.

Необхідно відмітити, що не дивлячись на зростаючий попит, автоматизація кадрової роботи не є пріоритетною задачею автоматизації у більшості організацій, в тому числі і на ТОВ "Нова Пошта". В першу чергу автоматизується бухгалтерський, податковий, виробничий і оперативний облік, хоча використання інформаційних технологій значно підвищує ефективність кадрової роботи за рахунок використання переваг інформаційних систем.

Робота фахівців з кадрового адміністрування на ТОВ “Нова Пошта” напряду складається із зберігання та аналізу даних працівників. Інформація зберігається на паперових носіях, тим самим ускладнюючи роботу. Автоматизована система управління кадровою роботою дозволяє вести облік працівників, видавати і реєструвати накази, слідкувати за наданням відпусток, отримувати різноманітну аналітичну інформацію і вирішувати багато інших задач. Впровадження комп’ютерних технологій дозволяє накопичувати масиви інформації (бази даних) і документи в електронній формі по всім працівникам організації, кадровому резерву, швидко знаходити та обробляти інформацію по особовому складу. Програма управління людськими ресурсами допоможе не тільки ефективно розподілити трудові ресурси і управляти капіталом, але й бути джерелом, з якого працівники зможуть отримувати дані як загального, так і особистого характеру.

Ринок інформаційних технологій пропонує широкий вибір програмних продуктів для вирішення актуальних проблем управління персоналом і оптимізації бізнес-процесів різного рівня, в тому числі і в великих організаціях. Головне - правильно вибрати програму, яка найбільше підходить для даної організації. Відмінність між автоматизованими системами управління персоналом для підприємств різного масштабу зумовлена перш за все функціональною повнотою системи.

Під час вибору програмного забезпечення необхідно виділити декілька ключових етапів, які визначають успішність проекту автоматизації в цілому.

В першу чергу необхідно керуватися порівнянням початкових функціональних можливостей систем (типової конфігурації) з поставленими задачами. На цьому етапі також потрібно оцінити гнучкість продукту, тобто ступінь легкості його адаптації до специфічних вимог майбутніх користувачів.

Другим важливим етапом є пристосування продукту до вимог чинного законодавства. Важлива також наявність підтримки змін у законодавстві.

Наступним етапом є відношення ціни та корисного функціонування порівняльних систем. При цьому необхідно враховувати такі показники, як: простота використання, швидкість дії, необхідні технічні засоби, надійність та ін. Важливо звернути увагу не тільки на ціну програмного продукту, але й на сукупну вартість програмного забезпечення, консультаційних послуг та подальшого супроводу системи, так як іноді вартість впровадження може суттєво перевищувати вартість програми.

В рамках питання, що вивчається, найбільш цікавими стають середні інтегровані системи, лідерами серед яких є “Управління кадрами і Зарплата” і “БОСС-Кадровик”.

При цьому, основні задачі, які повинна вирішувати комплексна автоматизована система управління персоналом організації наступні:

- облік інформації стану персоналу;
- автоматизація кадрових процедур;
- атестація і оцінка персоналу, включаючи методики тестування;
- зберігання професійної історії кожного співробітника, формування індивідуальних планів і кар’єрних драбин;
- діагностика мотивації, розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості працівників;
- створення сучасних систем пошуку та відбору персоналу;
- відбір та найм кандидатів на вакантні посади;
- підготовка звітів і презентаційних матеріалів в оперативному режимі і в наглядній формі.

Виходячи із вище вказаної інформації, найбільш оптимальною автоматизованою системою управління персоналом є “БОСС-Кадровик”. Дана програма займає стійкі лідируючі позиції на вітчизняному ринку систем управління персоналом для малих, середніх та великих підприємств. Автоматизована система “БОСС-Кадровик” дозволяє підвищити

ефективність діяльності організації шляхом економії фінансових та кадрових ресурсів, а також здійснює підхід до персоналу як до інтелектуального ресурсу організації.

Склад модулів інформаційної системи “БОСС-Кадровик” наведений на рис. 3.1:

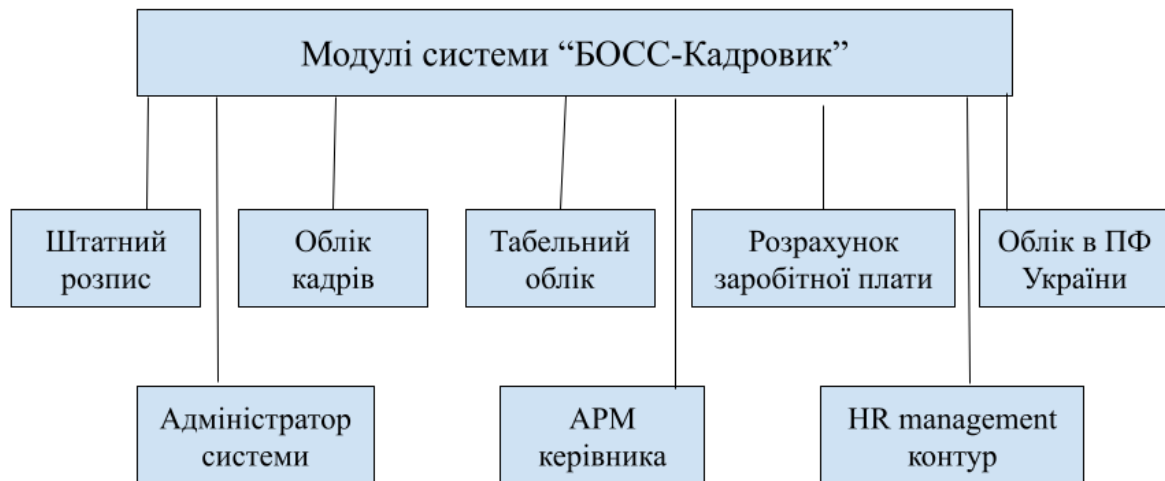


Рис. 3.1 Структура інформаційної системи “БОСС-Кадровик”

Крім цього в систему “БОСС-Кадровик” входять інтерфейси з бухгалтерськими системами, системами контурного доступу із системою обліку робочого часу.

Функціональні можливості системи “БОСС-Кадровик” можна умовно поділити на управлінські рівні: оперативний, тактичний і стратегічний.

Основні задачі оперативного рівня автоматизації (обліково-розрахунковий контур) - опис організаційної структури підприємства, ведення облікової роботи по персоналу, розрахунок заробітної плати і формування даних для передачі в державні органи.

Тактичний рівень (контур управління кадровими процесами) має на увазі автоматизацію процесів, безпосередньо пов'язаних з управління персоналом - рекрутинг, навчання, оцінка і атестація, мотивація, управління

кадровим резервом та ін. Особливу актуальність така автоматизація набуває при необхідності ведення структурованих профілів посад.

Функціонал стратегічного рівня (контур аналізу кадрових процесів) забезпечує багатомірний аналіз будь-яких, в тому числі персональних і економіко-статистичних даних, даних по праці, фонду робочого часу, фонду оплати праці.

Завдяки автоматизації керівництво організації може в режимі реального часу здійснювати моніторинг кадрової ситуації.

Таким чином, система “БОСС-Кадровик” є базою для прийняття і оперативних, і тактичних, і стратегічних рішень в області кадрової політики. На сьогоднішній день ця система може рахуватися ефективним інструментом розвитку системи управління персоналом.

Отже, виходячи із дослідження стану системи управління персоналом на ТОВ “Нова Пошта” і пропонованих дій, 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	Трудоємкість 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 “БОСС-Кадровик” 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 про преміювання та ряд 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.
3	Працівники не мають навичок роботи із системою “БОСС-Кадровик”	Направити фахівців з персоналу на навчання роботи із системою “БОСС-Кадровик”	Заклучити договір на навчання директора з персоналу та фахівців з персоналу роботи із системою “БОСС-Кадровик”	3.1 Вивчення особливостей системи “БОСС-Кадровик” і використання її на практиці. 3.2 Скорочення термінів переносу даних із існуючої системи в “БОСС-Кадровик”.

Виходячи із розглянутого матеріалу можна зробити наступні висновки. Основними напрямками розвитку системи управління персоналом “БОСС-Кадровик” є:

- автоматизація системи управління персоналом організації. Впровадження комплексної автоматизованої системи управління персоналом організації “БОСС-Кадровик”;
- навчання і підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.

Таблиця 3.2

План реалізації заходів по автоматизації кадрової діяльності в ТОВ “Нова Пошта” шляхом впровадження системи “БОСС-Кадровик”

№ п/п	Назва задачі	Термін виконання	Відповідальні
1	Придбання системи “БОСС-Кадровик”	3 дні	Фірма-розробник
2	Навчання персоналу організації	9 днів (72 год.)	Академія ІТ
3	Перенесення даних із існуючої системи в “БОСС-Кадровик”	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
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	-

Із 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 по розвитку системи управління персоналом в ТОВ “Нова Пошта” за допомогою автоматизованої системи управління персоналом “БОСС-Кадровик” представлена в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Оцінка вартості заходів по розвитку системи управління в ТОВ “Нова
Пошта”

Найменування	Од.вим.	Кількість	Ціна з ПДВ, грн.	Сума, грн.
1. Купівля програми “БОСС-Кадровик”	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 “БОСС-Кадровик” фахівців з персоналу (у фірмі-виробнику)	чол.	2	27500	55000
Разом:	-	-	-	204450

Таким чином, загальна вартість заходів по розвитку системи управління персоналом на ТОВ “Нова Пошта” за допомогою автоматизованої системи “БОСС-Кадровик” може складати 204450 грн.

Після оцінки діяльності і вартості робіт необхідно обґрунтувати доцільність впровадження даних заходів і розрахувати їх соціально-економічну ефективність.

3.2. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів удосконалення

Як показує практика, організації не завжди чітко уявляють, навіщо їм потрібна автоматизована система управління персоналом. Проаналізувати ефекти від впровадження даних систем не просто. В першу чергу тому, що окупність проекту частіше всього прийнято оцінювати в контексті росту прибутку підприємства. Однак впровадження автоматизованої системи нечасто напряму приводить до збільшення прибутку організації. Частіше цей ефект непрямий і заключається в підвищенні якості управління, взаємодії підрозділів, планування, підготовки звітності і аналітичних даних в інших аспектах. Прийнято розрізняти показники прямої і непрямой ефективності впровадження автоматизованих систем.

Показники прямої ефективності відображають величину зменшення витрат на інформаційні процеси управління і зростання продуктивності праці управлінського персоналу. Згідно даних фірми-розробника “БОСС-Кадровик”, прямий економічний ефект від впровадження системи заключається в:

- скорочення накладних витрат на утримання обслуговуючих служб (відділу кадрів, охорони праці, розрахункових служб, табельщиків);
- скорочення прямих витрат на пошук, підбір та навчання персоналу;

- перепрофілювання ряду працівників кадрових, планово-фінансових служб, охорони праці, розрахункових служб на кваліфіковану управлінську і аналітичну діяльність - ліквідація рутинної складової їх праці;
- зменшення прямих витрат для більш чіткого та своєчасного розрахунку заробітної плати, податків та інших обов'язкових платежів;
- зменшення втрат робочого часу завдяки більш точному обліку;
- скорочення плинності кадрів;
- ліквідація втрат від сплати штрафів у зв'язку із несвоєчасною подачею податкової звітності по заробітній платі.

Показники непрямого ефекту впровадження автоматизованої системи лежать в площині її впливу на різні сторони діяльності організації. Непрямим ефектом можна рахувати вироблення в компанії єдиної кадрової та облікової політики з праці, єдиної фінансової політики планування і обліку витрат на персонал. Не менш важливими є оптимізація чисельності і професійно-кваліфікаційного складу персоналу, централізоване управління різними групами персоналу в масштабах організації, а також об'єктивний комплексний аналіз стану людських ресурсів.

Щоб спрогнозувати фінансову вигоду від експлуатації автоматизованої системи "БОСС-Кадровик", необхідно визначити ефекти від її використання і привести їх у вартісний вираз.

Для оцінки витрат генеральний директор "БОСС-Кадрові системи" Є.Кучик розробив універсальну формулу розрахунку вартості впровадження:

$$SB = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 \quad (3.1)$$

де SB - вартість впровадження;

S₁ - витрати на додаткове технічне обслуговування (їх об'єм залежить від технічного оснащення бізнесу і вимог до розрахункової техніки, каналам зв'язку та ін.);

S₂ - ліцензії - право на використання програмного забезпечення;

S_3 - роботи чи послуги на проекті впровадження: адаптація програмного засобу, пуско-налаштувальні роботи, навчання працівників використанню системи, консультації технічних фахівців;

S_4 - набір персоналу на проект і/або додаткова мотивація працівників, які приймають в ньому участь.

Вартість володіння системою протягом року розраховується за формулою:

$$SC = S_5 + S_6 + S_7 + S_8 \quad (3.2)$$

де SC - вартість річного обслуговування системи;

S_5 - періодичне оновлення технічного оснащення;

S_6 - ліцензійний супровід, тобто право використання оновлень програмного засобу протягом року. Сюди входять оновлення системи, платформи та інших програм у зв'язку із змінами у законодавстві, розвитком функціональної системи;

S_7 - роботи чи послуги по супроводженню і розвитку: віддалена технічна підтримка, техпідтримка на об'єкті, внесення змін у налаштування, доопрацювання на вимогу замовника та ін.;

S_8 - набір персоналу на час супроводження і/або додаткова мотивація існуючих працівників.

Сукупна вартість володіння системою (Total Cost of Ownership - TCO) визначається як сума всіх витрат в поточних цінах:

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

де TCO - сукупна вартість володіння системою.

Згідно даним таблиці 3.3 сукупна вартість складає:

$$TCO = 10150 + 16900 + 122\,400 + 55000 = 204450 \text{ руб.}$$

Дані витрати необхідно окупити. Для того, щоб оцінити їх доцільність і термін окупності, розглянемо особливості впровадження “БОСС-Кадровик” в ТОВ “Нова Пошта”, співставляючи витрати на виконання основних

операцій, які виконуються фахівцем з кадрового адміністрування до впровадження і після впровадження даної системи.

Згідно даних таблиці 3.4, впровадження системи “БОСС-Кадровик” дозволяє досягти скорочення витрат на виконання основних операцій фахівцем з персоналу, що дозволяє йому сконцентруватися на тих процесах, які залишилися поза його увагою, наприклад, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи матеріального стимулювання та ін.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефекту від автоматизації основних операцій кадрової діяльності

№ п/п	Вид операції	Одиниця виміру об'єму робіт	Трудомісткість операції без “БОСС-Кадровик”		Трудомісткість операції з “БОСС-Кадровик”		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
<ul style="list-style-type: none"> ● - вартість 1 години працівника відділу кадрів (із розрахунку середньої з/п 15000 грн.) 					

Показники таблиці свідчать, що при використанні програмного засобу відбувається значна економія, особливо під час трудоемких операцій, таких як оформлення документів при прийомі працівника на роботу. Економічний ефект, досягнутий в результаті автоматизації виконання даних операцій складає:

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

Крім цього можна визначити, на скільки ручна праця дорожче від комп'ютерної, що також буде характеризувати ефективність автоматизації процесу. Показник визначається за формулою:

$$E_{\text{авт}} = (V_p/V_a) * 100\% \quad (3.4)$$

де $E_{\text{авт}}$ - ефективність автоматизації процесу;

V_p - витрати на впровадження системи;

V_a - витрати після впровадження системи.

Показник ефективності автоматизації процесу складає:

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

Отже, комп'ютерні кадрові системи дозволяють суттєво скоротити трудові затрати, мінімізувати витрати, підвищити якість управління персоналом.

Розглянутий матеріал дозволяє зробити наступні висновки:

1. ТОВ "Нова Пошта" як і більшість великих українських підприємств, має окремий департамент з управління персоналом. Кадрова робота виконується на паперових носіях, що збільшує час на виконання роботи і залишає поза увагою такі процеси, як підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи матеріального стимулювання та ін.

2. З ціллю підвищення якості і ефективності кадрової роботи в ТОВ “Нова Пошта” необхідно використовувати автоматизовані засоби, наприклад, систему “БОСС-Кадровик”. Як показало дослідження, це дозволить отримати економічний ефект на основних операціях у розмірі 3 541 406 грн. за рік.

3. В цілому, автоматизація кадрової роботи дозволить суттєво скоротити трудові затрати, мінімізувати витрати, підвищити якість управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Сучасний розвиток управління персоналом характеризується тим, що сам працівник та його здібності, особливості, характер, мотивація є основним об’єктом вивчення та управління. Такий підхід є найбільш ефективним, тому що дозволяє використовувати людський потенціал у найефективніший спосіб і це стає запорукою постійного розвитку та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Існує багато теоретичних підходів щодо трактування поняття “управління персоналом”. Узагальнюючи всі визначення, можна зробити висновок, що під управлінням персоналом розуміється різновид управління, в якому об’єктом управління є персонал підприємства, а суб’єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, контролювання, регулювання та мотивування персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвиток персоналу підприємства та підвищення кадрового потенціалу підприємства.

З позиції різноманіття виявлених видів систем управління персоналом єдиний підхід до оцінки їх ефективності повинен передбачати наявність

загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром має бути співпадіння цілей підприємства і системи управління персоналом, так як система управління персоналом - це вбудована частина системи управління підприємством. Її ефективність визначається кінцевим результатом діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі стало ТОВ “Нова Пошта” - великий поштовий оператор зв'язку в Україні, який має представництва у всіх регіонах країни. Дана організація стала першим українським оператором із впровадження експрес-перевезень - повного комплексу надання послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів. ТОВ “Нова Пошта” займає стабільно лідируючі позиції на ринку. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовувати нові технології.

Загальний штат працівників ТОВ “Нова Пошта” перевищив 30 000 осіб у 2020 році. Найбільше працівників підприємства працюють у відділеннях та терміналах, найменша - в офісній підтримці. Продуктивність праці на підприємстві має тенденцію до збільшення, про це свідчать такі показники, як середньорічна виручка на одного працівника - на 79,7%, середньоденна виручка - на 79,0%, середньогодинна виручка - на 80,9%. Отже, згідно цих показників, виходячи із показників виручки підприємства, управління персоналом ведеться ефективно.

Основними викликами, які стоять зараз перед працівниками департаменту роботи з персоналом - це цифрова трансформація системи управління персоналом та одночасна орієнтація на потреби працівника.

З ціллю підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ “Нова Пошта” в даній роботі запропоновано застосувати автоматизовані системи, що дозволить скоротити об'єм рутинної роботи і звільнити час фахівця з персоналу на вирішення проблем по розвитку системи управління персоналом.

Найбільш оптимальною для ТОВ “Нова Пошта” автоматизованою системою є “БОСС-Кадровик”. Ця система займає стійкі лідируючі позиції на вітчизняному ринку систем управління персоналом для малих, середніх та великих організацій і рахується ефективним інструментом розвитку і удосконалення системи управління персоналом. Автоматизована система “БОСС-Кадровик” дає можливість підвищити ефективність діяльності організації шляхом економії фінансових та кадрових ресурсів, а також здійснювати підхід до персоналу, як до інтелектуального ресурсу організації.

Крім того, використання автоматизованих систем дозволить звільнити директора з персоналу від деяких рутинних функцій, пов’язаних з управлінням персоналом, що дасть йому можливість сконцентруватися на проблемах покращення діяльності організації.

Таким чином, в цілому, автоматизація кадрової роботи дозволить суттєво скоротити трудові затрати, мінімізувати витрати, вести точне і якісне кадрове планування, оперативно виконувати всі облікові процедури, аналізувати роботу персоналу, а також підвищити якість управління персоналом в цілому. Тим самим створюється інформаційна база для прийняття управлінських рішень, створення стратегії управління персоналом, направленої на те, щоб персонал став сильною конкурентною перевагою організації.

РЕЗЮМЕ

Метою даної роботи стало вивчення та розробка теоретичних положень, а також практичних рекомендацій з організації і формування системи управління персоналом на українському підприємстві. Об'єктом дослідження була побудована система управління персоналом в ТОВ “Нова Пошта” як єдиний процес планування, відбору, навчання, оцінки, мотивації, які орієнтовані на ефективне використання людських ресурсів.

В роботі були розглянуті і вивчені основні теоретичні засади побудови системи управління персоналом: визначені поняття, цілі, функції системи та оцінка ефективності її діяльності. Була здійснена порівняльна характеристика вітчизняного та зарубіжного досвіду організацій у сфері управління персоналом.

На базі даних досліджуваного підприємства були проаналізовані організаційні та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ “Нова Пошта”, а також надана характеристика діючої системи управління персоналом та стратегії її розвитку. Були зроблені висновки, що прибутковість підприємства з кожним роком зростає. Також зростають такі показники, як продуктивність праці і витрати на персонал. В цілому, система управління персоналом на підприємстві здійснюється ефективно. Спостерігається висока трудоємкість процесів, пов'язаних з кадровою роботою, рутинність праці фахівців з персоналу, недостатньо часу для розвитку системи управління персоналу.

Для вирішення цих проблем було запропоновано використання автоматизованої системи “БОСС-Кадровик”, що дозволяє суттєво скоротити трудові затрати, мінімізувати витрати, вести точне і якісне кадрове планування, оперативно виконувати всі облікові процедури, аналізувати роботу персоналу, а також підвищити якість управління персоналом в цілому.

RESUME

The purpose of this work was to learn and develop theoretical provisions, as well as practical recommendations for the organization and formation of a personnel management system at a Ukrainian enterprise. The object of the work was to build a personnel management system in Nova Poshta LLC as a single process of planning, selection, training, evaluation, motivation, which are focused on the efficient use of human resources.

The main theoretical bases of construction of the personnel management system were considered and studied in the work: concepts, purposes, functions of the system and an estimation of efficiency of its activity are defined. A comparative description of domestic and foreign experience of organizations in the field of personnel management was made.

On the basis of the data of the researched enterprise the organizational and financial and economic indicators of activity of Open Company "Nova Poshta" were analyzed, and also the characteristics of the operating system of management of the personnel and strategy of its development is given. It was concluded that the profitability of the company is growing every year. Indicators such as productivity and staff costs are also rising. In general, the personnel management system at the enterprise is carried out effectively. There is a high complexity of the processes associated with personnel work, routine work of personnel specialists, not enough time to develop a personnel management system.

To solve these problems, it was proposed to use the automated system "BOSS-HR", which can significantly reduce labor costs, minimize costs, conduct accurate and high-quality personnel planning, quickly perform all accounting procedures, analyze staff work, and improve the quality of personnel management in general.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграмакова Н.В., Писаревська Г.І. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством. 2018 р.
2. Бабич К.М. Способи покращення управління персоналом підприємства. 2019 р.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf
4. 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.
5. Босс-Кадровик. Система управління персоналом і розрахунку заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://boss.ua/products/bk-express/>.
6. Вербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації підприємства, 2017 р.
7. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. 2017 р.
8. Гутгарц, Р.Д. Анализ пакетов прикладных программ по управлению кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Управление персоналом. – 2012. – No 4. – С. 23-28.
9. Загрева, В., 2015. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки, 1, с. 86–90.
10. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства, 2017 р.

11. Ковальчук А.С. Концептуальні підходи до побудови системи управління трудовим потенціалом: зарубіжна практика. 2019 р.
12. 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.
13. 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
14. Кузьмін, О.Є., Процик, І.С., Передало, Х.С., Комарницька, Б.Б., 2011. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки
15. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015.
16. Леонтенко, О.М., 2014. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку. Соціально–трудова відносина: теорія та практика, 1, с. 260–265.
17. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання».
18. Лутай, Л.А., Козицька, Г.В., Шпандарук, В.О., 2011. Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації : монографія. Донецьк
19. Мельник Д.О. Управління продуктивністю праці в сучасних умовах господарювання. 2019 р.
20. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010.
21. Москвич Б.В. Особливості управління персоналом у сфері ІТ-послуг. 2019 р.
22. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні URL:<https://novaposhta.ua>.(дата звернення: 28.02.2021)

23. Рачинський, А.П., 2008. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування.

24. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006.

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

26. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 423 с.

27. Хачатуров, А.Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни [Текст] / А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев // Компетентность. – 2012. – № 5 (96). – С. 36-41.

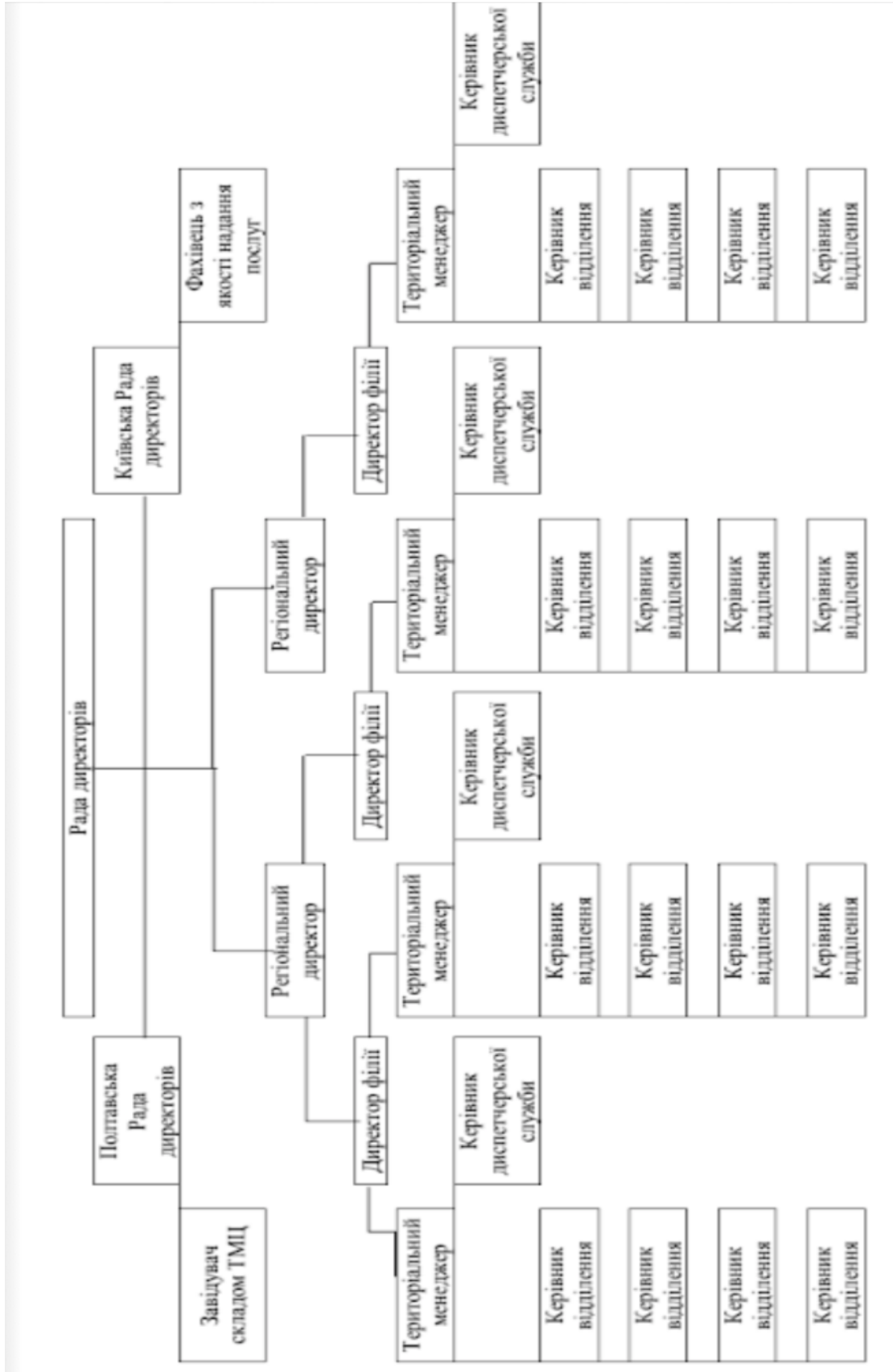
28. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства”. 2019 р.

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

30. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации. 2015 р.

ДОДАТКИ

Додаток А



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	
			покрився - 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				