

Київський національний лінгвістичний університет

кафедра менеджменту і маркетингу

КУРСОВА РОБОТА

з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: Оцінка ефективності управління персоналом організації

Студентки III-го курсу М 02-20 групи
першого (бакалаврського) рівня
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Петренко С. Р.

Керівник доцент, кандидат економічних наук
Данченко Л. Г.

Національна шкала _____

Кількість балів: ____ Оцінка: ЄКТС ____

Члени комісії _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Київ – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та класифікація персоналу на підприємстві	5
1.2. Сучасні концепції та теорії управління персоналом в організації.....	9
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Нова Пошта» ...	13
2.2. Оцінка показників ефективності організації управління персоналом на підприємстві	18
2.3. Шляхи вдосконалення організації управління персоналом на підприємстві	23
ВИСНОВКИ.....	25
RESUME	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ.....	30

ВСТУП

З появою підприємств, зміною основ функціонування національної економіки, яка має за основу різні форми власності та конкуренцію, яка в свою чергу потребує використання нових технологій та перебудови організаційних структур, дуже змінилась соціально-економічна роль підприємства як основного механізму господарського комплексу. Такі зміни виникають за певними напрямками. Такими можна назвати структурні й технологічні зміни у виробництві та персонал. Інформатизація виробництва повела за собою зміну ролі персоналу на підприємстві. Персонал є носієм товарно-грошових відносин, які створюються під час формування, розподілу та використання людських ресурсів. Він є основною рушійною силою під час вирішення питань економічного зростання і забезпечення ефективності роботи та конкурентоздатності підприємства.

Оцінка ефективності управління персоналом – це чітко сформований систематичний процес, що спрямований на вимірювання витрат та вигод, які пов'язані з планами кадрової діяльності та для порівняння результатів з підсумками діяльності підприємства в минулих періодах. А також з результатами інших підприємств та з цілями поставленими підприємством.

Важливість дослідження даної теми зумовлена тим, що ефективність системи управління персоналом підприємства може розглядатися як одна з частин ефективної діяльності усієї організації. Оцінка системи дає можливість виявити потенціал співробітників і в подальшому спрямувати його для реалізації основних цілей підприємства. Виходячи з важливості дослідження пояснюється вибір теми курсової роботи та підтверджується її актуальність.

Проблематика оцінки ефективності системи управління персоналом досліджується у наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як

Дзюба С.Г., Шекшня С.В, К. Маркс, Ф. Тейлор, Томпсон А.А., Браверман А., Журавльов П.В, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, А. Маслоу та інші.

Мета роботи – вивчення теоретичного аспекту системи управління персоналом в організаціях та проаналізувати оцінку ефективності системи управління персоналом на підприємстві «Нова пошта».

Для досягнення наведеної мети ставимо відповідні завдання:

1. розкрити сутність та навести класифікацію персоналу;
2. навести сучасні концепції та теорії управління персоналом, які використовуються підприємствами;
3. навести організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
4. оцінити показники ефективності системи управління персоналом на підприємстві;
5. запропонувати шляхи вдосконалення організації управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження курсової роботи є системи управління персоналом в організаціях.

Предметом дослідження є оцінка ефективності управління персоналом організації.

Аналіз обраної теми представлено на прикладі поштової організації «Нова Пошта». В ході роботи було використано дані з офіційного сайту організації та зі звіту про управління ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація персоналу на підприємстві

Основою продуктивних сил та головним ключем розвитку економіки є люди, а саме їхня освіта, підготовка, мотивація до роботи. Існує певна залежність конкурентоспроможності економіки та показника добробуту населення від характеристик трудового потенціалу персоналу організації.

Персонал підприємства утворюється та змінюється залежно внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх відносять технології та виробництва та їх характер, а також тип продукції. До зовнішніх – характер ринку праці, демографічні процеси, моральні норми людей. Вплив зовнішніх можна конкретизувати такими макроекономічними характеристиками: кількість працездатного населення, рівень його освіти, пропозиції робочої сили, ступінь зайнятості, існуючий резерв робочої сили. Наведені характеристики обумовлюють якісні та кількісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси — це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Потрібно відрізняти реальні та потенційні трудові ресурси. Реальні – це ті люди, що вже працюють. У свою чергу потенційні це люди, які у перспективному періоді будуть залучені до певної роботи.

Персонал підприємства — це постійні працівники організації, які пройшли необхідну професійну підготовку, мають професійні навички та досвід практичної діяльності.

Окрім постійного складу працівників, у діяльності організації можуть брати участь й працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору. [10]

Враховуючи те, що частина підприємств окрім основної діяльності також виконують й ті функції, що не характеризуються як головні, увесь персонал поділяється на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності.

Взявши до прикладу промисловість до групи персоналу основної діяльності входять працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв. Також це працівники науково-дослідних підрозділів та лабораторій, складів, охорони — тобто маються на увазі усі працівники, які мають пряме відношення до виробництва або його безпосередньому обслуговування.

До групи персоналу неосновної діяльності у такому прикладі включають працівників структур, які не пов'язані безпосередньо з процесами виробництва, хоч і перебувають на балансі підприємства. Це наприклад: амбулаторії, заклади освіти, житлово-комунальні господарства, дитячі садки та інші.

Даний розподіл на такі групи потрібен підприємствам для того, щоб розраховувати заробітну плату персоналу та узгоджувати трудові показники з показниками результатів виробництва, адже, як правило, для того, щоб визначити продуктивність праці беруть чисельність виключно персонал основної діяльності. Але одночасно з цим розповсюдження процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами перетворює таке групування персоналу в більш умовне.

Залежно від характеристик функцій, які виконуються, персонал на підприємстві поділяється, як правило, на такі чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники.

Керівники — це ті працівники, які обіймають керівні посади на підприємстві та у його структурних підрозділах. До них належать: директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти

(головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи. До них відносять інженерів, економістів, бухгалтерів, нормувальників, адміністраторів, юрисконсультів тощо.

До службовців належать працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу). Це такі працівники як діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники — це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Залежно від відношення до процесу створення продукції поділяються на основних (безпосередньо беруть участь у процесі виробництва продукції) та допоміжних (виконують функції обслуговування основного виробництва). До їх складу можна віднести двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

Важливим напрямом за яким класифікують персонал на підприємстві є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Відповідно до єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій:

1. професія характеризує вид трудової діяльності, що вимагає спеціальних знань та практичних умінь;
2. спеціальність виділяється в межах певної професії та характеризує відносно вузький вид робіт;
3. кваліфікація — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності. [1]

За рівнем кваліфікації, яка характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на посадах, робітників розділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані. Спеціалісти теж поділяються на чотири групи, але дещо відмінні від робітників: найвищої кваліфікації, вищої кваліфікації, середньої кваліфікації та практики.

Існує й класифікація за стажем роботи, статтю та віком. За стажем це – до 1 року; 1-3 роки; 3-10 років; більше 10 років. За статтю – жінки й чоловіки. За віком - до 30 років; від 30 до 60 років; більш ніж 60 років.

За характером функцій, які виконує промислово-виробничий персонал, він ділиться на такі шість типів: робітники, керівники, фахівці, службовці, молодший обслуговуючий персонал, стажери (учні).

До деяких визначень в роботі ще не було окреслено визначень, а саме молодший обслуговуючий персонал та стажери.

До молодшого обслуговуючого персоналу відносяться особи, зайняті обслуговуванням основного обладнання та устаткування, зокрема обслуговуванням основних, допоміжних, чергових та ремонтних виробничих працівників. До таких можна віднести прибиральників, двірників, гардеробників, охоронців, пожежно-вартову службу.

До стажерів або учнів в основному відносять осіб, які на певному підприємстві набувають практичних навичок оволодіння професією.

Уся класифікація персоналу на підприємстві визначається безпосередньо ним самостійно. З підвищенням автоматизації виробничих процесів зменшується частка витрат праці основного контингенту виробничих робітників та збільшується частка допоміжних робітників та інженерно-технічних працівників, не говорячи вже про гнучке інтегроване виробництво, де основні, допоміжні й обслуговуючі працівники залучені до єдиного виробничого процесу. [1]

1.2. Сучасні концепції та теорії управління персоналом в організації

У вітчизняних та закордонних організаціях приділяється значна увага проблемам управління робочим процесом за допомогою соціально-психологічних і економічних методів.

Становлення кадрового менеджменту як професійної діяльності тривало протягом ХХ століття. Протягом становлення існують періоди, коли були чітко окреслені принципи, доктрини, теорії та підходи до управління персоналом. Відомими представниками класичних теорій є Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Бмерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд. Класичні теорії отримали розвиток в 1880-1930 рр. Опираючись на досвід країн Заходу в період між першою і другою світовими війнами були виділені два підходи, які були основними під час роботи з персоналом – це доктрина наукової організації праці та доктрина людських відносин.

В першому випадку головна увага була акцентована на постійному покращенні технологій та до того, щоб знизити усілякі можливості людини втручатися в ці технології та вивільнити їх від характеристик робочої сили, наприклад кваліфікація. У свою чергу в другому випадку увага акцентувалася на морально-психологічних факторах впливу на працівників та значенні цих факторів.

Перший підхід представляв відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представником другої доктрини був соціолог Е. Мейо.

На підприємстві «Western Electric Company», яке не працювало ефективно було застосовано тейлорівські методи, які пропонує Ф. Тейлор у своїй доктрині. Не зважаючи на їх впровадження підприємство все ще працювало неефективно. Тоді, у 30-тих роках Мейо провів власні наукові дослідження. Суть була в тому, щоб змінити та чергувати умови праці. У ході досліджень погіршували або покращували освітлення, змінювали інтер'єр виробничих цехів, грала музика під

час роботи, у результаті продуктивність працівників не зменшувалась. Головним стимулом було визнання цінності працівників та їх роботи. Основою для висновків, щодо важливості ролі поведінки людей на підприємстві та її мотивування почуттями, послужив факт того, що повага до персоналу, створення неформальних зв'язків мали більший вплив на продуктивність праці. Саме на цій основі і була створена модель людських відносин.

Дані теорії набули значного поширення в західних країнах Європи після закінчення другої світової війни. Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією бере початок із моделі або «школи людських відносин», автором якої, як уже зазначалось, був американський соціолог і психолог Е. Мейо. [17]

Головними ідеями класичної теорії є такі

1. праця не приносить задоволення працівникам та більшість з них не здатні виконувати роботу для якої необхідні творчий підхід, самостійність та ініціатива;
2. перед керівництвом стоїть задача суворого контролю та уважного спостереження за працівниками; керівники повинні розділяти завдання на прості та легкозасвоювані та розробляти полегшені методи роботи, просуваючи їх в роботу;
3. працівники мають право управляти своєю роботою при умові, що вони матимуть відповідну заробітну плату, справедливого керівника;
4. персонал зможе дотримуватися норм виробництва, якщо вони будуть контролюватися повною мірою.

Головними ідеями теорії людських відносин є наступні:

1. працівники прагнуть бути визнаними та корисними. Така потреба для них в більшому пріоритеті, ніж гроші;

2. участь персоналу в рутинних рішеннях організації задовольняє їх основні потреби в почутті особистісної значущості. Це зменшує бажання протидії керівництву та веде до ефективнішого спілкування підлеглих з керівництвом;
3. керівник повинен дати кожному підлеглому відчуття того, що він потрібен та корисний організації. Також брати до уваги їхні пропозиції щодо поліпшення робочого процесу;
4. керівнику варто давати працівникам можливість самостійного контролю над виконанням своїх задач та самостійності.

Щодо сучасних концепцій, то у 80-ті роки ХХ-го сторіччя професор Каліфорнійського університету В. Оучи дав новий поштовх розвитку цих підходів та сформулював теорію «Z». [17] Японська теорія окреслила найважливішим завдання менеджерів – установлення нормальних стосунків з працівниками та сформувати розуміння єдності між ними. Практика показала, що люди, які тривалий час працюють разом, створюють атмосферу самоорганізації і взаємної мотивації. Управління при цьому набуває переважно рекомендаційного характеру, який не передбачає чіткого визначення кола персональних обов'язків, оскільки кожний готовий робити те, що необхідно. Її основні ідеї, завдяки яким можна домогтися ефективної роботи організації це: групове прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, всебічна турбота про працівників та неформальний контроль чіткими і водночас ненормативними методами. Її деякі підходи хоч і використовуються в деяких американських, британських, французьких чи інших сучасних ефективно функціонуючих компаніях, але все ж в більшій мірі вони притаманні японським фірмам.

Останнім часом, в період поступального розвитку науково-технічного прогресу та глобалізації світової економіки, практика показує, що в управлінні персоналом як складової частини менеджменту організацій, виділяється два полярних підходи — технократичний та гуманістичний. [19]

Технократичний підхід має на увазі те, що рішення з управління перш за все залежать від інтересів виробництва. Також склад персоналу та його кількість визначається враховуючи техніку, технології, розподіл праці та ритми процесу виробництва. Тобто, завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництвом та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та конкретних кваліфікаційних характеристик.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше. [19]

Люди є найціннішим активом підприємства. Дотримання такої думки на різних рівнях управління персоналом дає змогу суб'єкту господарювання ефективно функціонувати. Саме людські ресурси дають інформацію про рівень розвитку організації, успіх її діяльності. Підходи до ефективного стратегічного управління персоналом повинні бути націлені на результат, а не тільки на сам процес. Адже не якісні людські ресурси ставлять під загрозу усю діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Нова Пошта»

«Нова Пошта» – лідер на ринку експрес-доставок в Україні надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку країни. [14]

Історія компанії «Нова Пошта» розпочалася в лютому 2001 року. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк вирішили заснувати спільну справу. При виборі ринкової ніші допоміг визначитися невеликий кондитерський бізнес Володимира. В той час, коли в Україні ще не існувало служб доставки, він шукав способи транспортування свого товару по Україні. Так у молодих людей з'явилася ідея заснувати нову послугу – безпечні та легкі відправки. «Нова Пошта» працює із дотриманням усіх норм українського законодавства. Нова пошта входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2021 рік група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 6,4 млрд гривень податків і зборів, а за першу половину 2022 року — 2,9 млрд грн.

Лідером на ринку доставки організація стала у 2009 році. Компанія почала розширюватися швидкими темпами, щорічно збільшуючи обсяги перевезених вантажів втричі. Водночас з цим розвивається й мережа відділень. Наразі «Нова Пошта» має 1226 відділень. Сьогодні кожен третій українець регулярно користується послугами організації, довіряючи найцінніші документи, речі та вантажі або замовляючи товари в Інтернет-магазинах.

Добовий рекорд кількості відправлень був зафіксований в грудні 2021. Тоді «Нова Пошта» за добу доставила 1,8 млн відправлень. За даними Нової пошти за перші 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів.

Окрім цього компанія є лідером в Україні за швидкістю доставки — до 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами.

«Нова Пошта» працює з малим, середнім і великим бізнесом. Група пропонує своїм клієнтам – як юридичним особам, так і приватним особам – повний спектр логістичних і поштових послуг.

Організація дотримується у роботі своїх трьох базових принципів:

- надійність – сучасні методи сортування вантажів гарантують їх збереження, а також своєчасну і точну доставку;
- швидкість – унікальна схема організації внутрішньої логістики, сучасний парк вантажних автомобілів та широка мережа відділень гарантує клієнтам максимально швидку доставку вантажу в будь-який куточок України; [14]
- зручність – задля цього організація відкрила свої відділення в кожному містечку України.

Місія підприємства – спростувати життя своїм клієнтам, зробивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід.

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).

На рис. 2.1 представлені асоціації клієнтів з компанією.



Рис. 2.1 Асоціації клієнтів при виборі Нової Пошти

У першу чергу це швидка доставка, висока вартість надання послуг, великою кількістю відділень, зручний сервіс та ін.

«Нова Пошта» має групу компаній до якої входять такі українські та зарубіжні компанії, як Нова пошта, НоваПей, Нова пошта Глобал, New Post Poland та New Post Moldova.

«Новапей» — небанківська фінансова установа, яка має та просуваю свою міжнародну платіжну систему, яка має назву NovaPay.

«Нова пошта Глобал», яка була заснована у 2015 році надає послуги з міжнародної експрес-доставки до понад 200 країн та територій світу. Компанія пропонує послуги імпорту та експорту будь-якого об'єму літаками, вантажівками та морем. Нова пошта Глобал розвиває сервіс міжнародних онлайн-покупок — NP Shopping. За допомогою цього сервісу українці мають можливість замовляти речі в закордонних інтернет-магазинах, які не мають прямої доставки в Україну. Країнами з яких доступні такі замовлення є США, Туреччина, Велика Британія, Німеччина, Польща, Франція та Іспанія.

У квітні 2022 році Нова пошта, Глобал у зв'язку з вторгненням РФ на територію України, почала пропонувати нову послугу, яка отримала назву «Речі з дому закордон». Її метою є допомогти українцям, які евакуювалися в Європу, отримати свої речі з дому. Наразі є можливість доставляти посилки у 25 країн Європи. Також діють знижки у розмірі від 30% до 70%.

З перших днів війни Нова пошта Глобал почала доставляти міжнародну гуманітарну допомогу із усього світу: США, Франції, Німеччини, Туреччини, Польщі, Литви тощо. Щодня 80-100 20-тонних автівок доставляли продукти харчування, ліки, одяг та взуття, засоби гігієни. [14]

«New Post Moldova» — лідер ринку експрес-доставки Молдови серед приватних компаній. Компанія доставляє у будь-який куточок Молдови за допомогою кур'єрів та розвиває мережу відділень та поштоматів по країні. На сьогоднішній день там працює 19 відділень та 150 поштоматів.

«Нова Пошта» пропонує такі види технологій доставки:

1. Двері – Двері – отримання посилок або листів за адресою з відправника та його доставку за адресою отримувача.
2. Склад – Двері. Доставка вантажу з відділення компанії за адресою отримувача.
3. Двері – Склад. Отримання посилки за адресою відправника та його доставку до відділення компанії в місті отримувача.

Додаткові послуги, які також доступні у компанії є такі:

1. доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України;
2. доставка автомобільних шин і дисків – дає можливість перевозити шини та диски за зниженими цінами;

3. зворотня доставка – можливість повернення документів за вантаж відправнику;
4. післяплата за товар – розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії. Одержана сума надходить на банківський рахунок відправника;
5. виклик машини – відправнику надається відповідний транспорт на зазначений час;
6. переадресація – зміна типу послуги або адреси доставки вже оформленої посилки за бажанням клієнта;
7. підйом вантажу на поверх – підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Замовити послугу може тільки клієнт відправника;
8. зберігання посилок – передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» один календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно посилки можуть зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем;
9. упаковка вантажу – пакування вантажу у найбільш зручний вид упаковки для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

Для клієнтів компанії створена програма лояльності, яка виконує роль винагорода активним клієнтам. Мета полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використаннями карти клієнта та можливістю обміну накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки.

Організаційна структура підприємства дуже розгалужена. Виходячи з цього можна зрозуміти, що кожен підрозділ самостійний, але вони усі пов'язані з іншими відділами організації.

Головними конкурентами «Нової Пошти» на ринку є Укрпошта, Intime, Міст Експрес, Делівері. Постійно поява нових конкурентів, що пояснюється низькими

перешкодами для виходу на ринок експрес доставки, є головними загрозами для підприємства, адже вони можуть мати кращі умови, що привабить клієнтів.

2.2. Оцінка показників ефективності організації управління персоналом на підприємстві

Персонал є однією з цінностей підприємства. Люди в «Нова Пошта» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина культури компанії: точно в строк та без виключень.

Загальний штат працівників станом на 2020 рік перевищив 30 000 осіб. Найбільша кількість працівників підприємства працюють у відділеннях та терміналах, а найменша - в офісній підтримці.

Розподіл за статтю на підприємстві має такий вигляд – 68% чоловіків та 32% жінок (рис. 2.2).

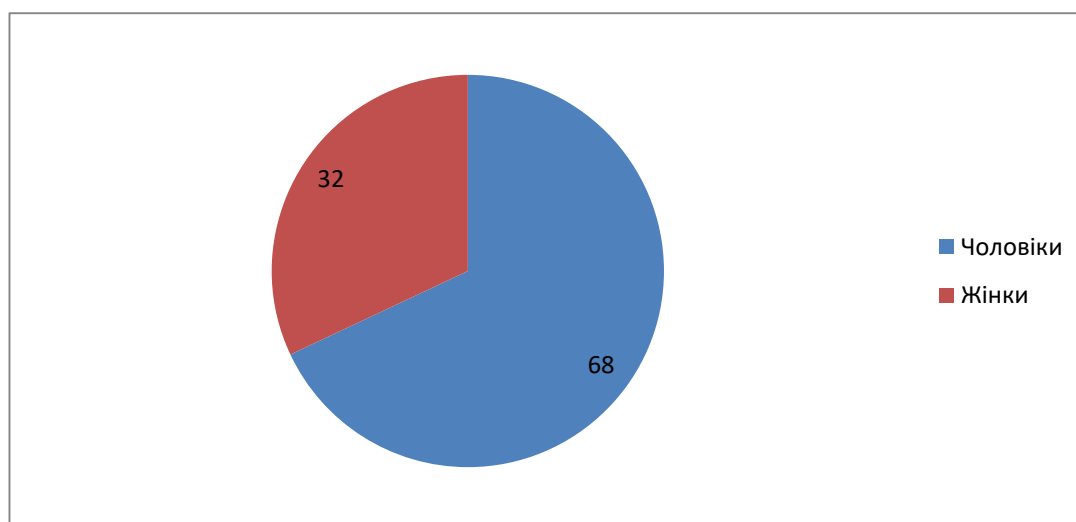


Рис. 2.2 Співвідношення чоловіків і жінок працюючих на «Нова Пошта»

Джерело: [8]

На рис. 2.3 показаний віковий розподіл персоналу підприємства.

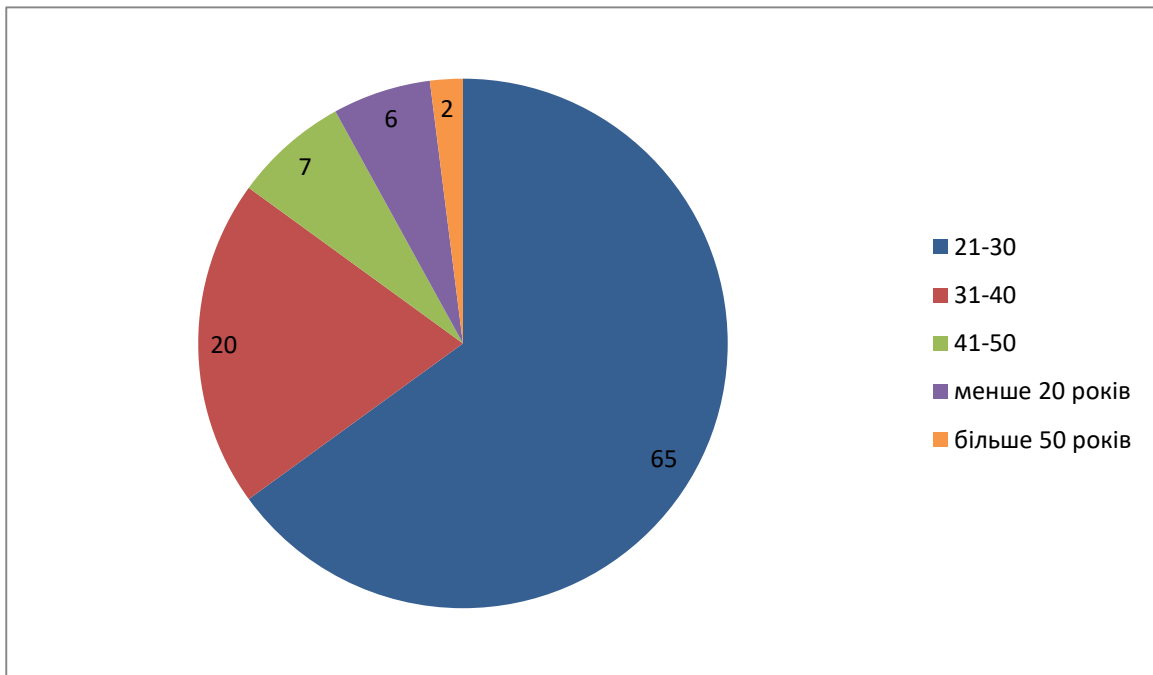


Рис. 2.3 Віковий розподіл персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [8]

HR-стратегія підприємства прямо пов'язана з цілями компанії – це забезпечити кращий сервіс клієнтам та постійно покращувати операційну ефективність.

Стратегія управління персоналом «Нова Пошта» складена з таких пунктів як:

1. мотивування кожного співробітника на досягнення стратегічних цілей підприємства;
2. створення можливості об'єктивного оцінювання результатів роботи та потенціалу співробітників;
3. запровадження системи справедливої винагороди та заохочення зважаючи на досягнення;
4. забезпечення кар'єрного зростання співробітників та розвиток їхніх навичок;

- розвиток чинників нематеріальної мотивації та поліпшення умов праці.

Кадрова політика підприємства має наступні характеристики:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволення працею.

Для визначення ефективності відділу по роботі з персоналом проаналізуємо показник плинності кадрів, відхилення якого вказує компанії на існуючу проблему. Надмірна плинність кадрів сигналізує про проблеми, які виникли всередині компанії та можуть привести до втрати прибутку через часту зміну працівників. Знаходження причин цього і їх усунення дозволяє істотно збільшити ефективність роботи і поліпшити клімат в колективі.

Категорія персоналу	Показник плинності кадрів, %
Робочий персонал	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджери)	0-2

Таблиця 2.1 Показники плинності кадрів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [8]

Аналізуючи таблицю 2.1 можна побачити, що найбільший показник плинності серед робочого та обслуговуючого персоналу. Це можна пояснити тим, що середній вік таких працівників 18-27 років, у такому віці працівникам

притаманна часта зміни місця роботи. По-друге, до робочого персоналу у більшій мірі входять вантажники, водії та кур'єри. До їх обов'язків входить фізична робота та часто, навіть, не в приміщенні. Іноді до цього можуть додаватися й довгі робочі зміни, що й приводить до того, що працівники починають шукати інше місце роботи. До факторів, які обумовлюють плинність кадрів на «Нова Пошта» можна додати й те, що таку роботу більшість розглядає як підробіток або тимчасову, поки не знайдуть для себе кращого місця. Особливо це обслуговуючий персонал, який працює у відділеннях компанії.

З 2020 року департамент управління персоналом на підприємстві удосконалив та запровадив в роботу систему оцінювання задоволеності персоналу. За планом таке оцінювання має проводитися кожні півроку. Його мета – за допомогою відкритого діалогу з персоналом, покращувати важливі для них речі в роботі. Також раз на рік проводиться опитування персоналу щодо їхнього ставлення до того як організовується робота. Проведенням опитування та оцінкою результатів займається відділ роботи з персоналом. Оцінюючи результати вони роблять висновки та на їх основі розробляють стратегії вдосконалення системи управління персоналом.

Ще одним показником, який важливо проаналізувати в цій темі є укомплектованість персоналу (таблиця 2.2).

Категорія персоналу	Показник укомплектованості персоналу за 2018, %	Показник укомплектованості персоналу за 2019, %	Показник укомплектованості персоналу за 2020, %
Робочий персонал	71,8%	85,6	84,4
Обслуговуючий персонал	79,2	88,5	87,0
Офісний персонал	84,9	91,2	92,2
Керівники	90,2	95,8	95,6

середньої ланки			
Керівники вищої ланки (топ-менеджери)	98,1	98,3	98,4

Таблиця 2.2 Показники укомплектованості персоналу ТОВ «Нова Пошта», 2018-2020 рр.

Джерело: [8]

Порівнюючи показники можна прослідкувати тенденцію до збільшення у порівнянні з 2018 роком. Беручи до уваги високу плинність кадрів, особливо робочого та обслуговуючого персоналу, то можна помітити, що функція пошуку персоналу організовується на достатньо високому рівні. Але це водночас свідчить і про завантаженість співробітників відділу управління персоналом.

Проблемою, яка наразі існує в організації управління персоналом є низька мотивація співробітників – навчання на підприємстві є добровільним, тому його відвідує меншість працівників, особливо, якщо такі тренінги організовують в поза робочий час. Попри це певна частина працівників готові навчатися і ходити на тренінги, але за умови, що час на навчання буде зараховуватися як робочий. Інша проблема – відсутність конкретної системи, яка була б зрозуміла для всіх, щодо кар'єрного зростання на підприємстві. Більша частина працівників не бачать свою подальшу кар'єру та її розвиток на «Нова Пошта».

Попри все «Нова Пошта» є одним із найбільших роботодавців України. Вже декілька років підприємство входить до двадцятки найбажаніших роботодавців України. За результатами опитування до такого рейтингу входили підприємства у яких є стабільність компанії на ринку, фінансова спроможність, корпоративна культура та соціально-відповідальна позиція компанії.

Стратегія системи управління персоналом в цілому співпадає із загальною стратегією управління підприємством. Вони забезпечують найкращий сервіс для клієнтів та постійно покращують свою операційну ефективність. В своїй роботі

відділ управління з персоналом керується цінностями підприємства, а саме клієнт, співробітники, технології і ефективність.

Пріоритетними задачами, які стоять перед департаментом роботи з працівниками є трансформація існуючої системи управління персоналом, а також увага на потреби та запити співробітників. Адже важливо залучати не тільки вміння, але й прихильність персоналу. А це в свою чергу в змозі зробити ті роботодавці, які піклуються не тільки про роботу, але й про розвиток, здоров'я, відпочинок та соціальне благополуччя свого працівника.

2.3. Шляхи вдосконалення організації управління персоналом на підприємстві

З проведеного дослідження варто розробити шляхи за якими розвиватиметься система управління персоналом на підприємстві. Важливим залишається й те, що цілі співробітників та підприємства були в одному напрямку. Таке правило актуальне і для ТОВ «Нова Пошта».

Як ми побачили з дослідження в організації велика плинність кадрів. Сьогодні плинність кадрів – це одна з багатьох проблем, яка властива сучасним підприємствам. Природна плинність, яка становить 3-5% в рік сприяє своєчасному оновленню колективу та не потребує особливих заходів з боку керівництва чи кадрової служби. Надлишкова плинність, за даними західних досліджень, негативно впливає на моральний стан співробітників, які залишаються на підприємстві. Окрім морального стану це впливає й на мотивацію до роботи та їх відданості підприємству, адже зі звільненням певних працівників можуть розвалюватися зв'язки, які з'явилися в колективі. Таким чином плинність кадрів можуть набувати серйозного характеру та відобразитися на роботі працівників, що веде за собою такі наслідки як складність в створенні ефективної команди, негативний вплив на корпоративну культуру підприємства. Варто також зауважити, що плинність кадрів не виникає просто так, для керівника це сигнал, що в організації щось негаразд.

«Нова Пошта» необхідно працювати з причинами плинності персоналу. Їх можна усунути або понизити вплив такими шляхами:

1. переглянути структуру заробітної плати – оцінивши складність роботи треба виявити неадекватні ставки, проаналізувати тарифи та у разі виявлення "перекосів ставок" переглянути їх. Також, якщо будуть виявлені великі коливання в системі виплати премій, варто їх перевірити та переглянути;
2. провести аналіз причин нестабільності заробітків – такими причинами можуть бути як неефективна стратегія, так і недостатня кваліфікація персоналу;
3. "погані умови праці" – для цього необхідно: порівняти умови праці (години роботи, гнучкість змін, устаткування, ергономіку робочих місць, стан систем опалювання, кондиціонування, освітлення) організації з умовами праці конкурентів на ринку. Після цього варто розробити заходи по поліпшенню умов праці, тобто гнучкіший графік роботи, нові меблі або перестановка меблів, додавання базових речей або освітлення;
4. керівники повинні постійно удосконалювати свої навички у сфері управління шляхом проходження навчання та підвищення кваліфікації.

З дослідження видно, що на підприємстві слабо проводять заходи по підготовці, перепідготовці, підвищенню кваліфікації персоналу, тому необхідно звернути на це увагу.

Серед основних проблем системи управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта» була помічена низька мотивація співробітників. Для подолання цього необхідно розробляти та впроваджувати програми з підвищення задоволеністю працею, формувати у співробітників мотиви, направлені на досягнення цілей організації.

ВИСНОВКИ

За проведеними дослідженнями в роботі можна зробити наступні підсумки.

1. Персонал підприємства — це постійні працівники організації, які пройшли необхідну професійну підготовку, мають професійні навички та досвід практичної діяльності. Увесь персонал підприємства класифікується за певними ознаками, наприклад: за характеристиками функцій, які виконуються, за професіями та спеціальностями, за рівнем кваліфікації, за стажем роботи, статтю та віком.
2. У вітчизняних та закордонних організаціях приділяється значна увага проблемам управління робочим процесом за допомогою соціально-психологічних і економічних методів. Опираючись на досвід країн Заходу в період між першою і другою світовими війнами були виділені це доктрина наукової організації праці та доктрина людських відносин, які були основними при роботі з персоналом. В сучасних умовах роботи використовують теорію «Z», технократичний та гуманістичні підходи.
3. «Нова Пошта» – лідер на ринку експрес-доставок в Україні надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку країни. «Нова Пошта» працює з малим, середнім і великим бізнесом. Група пропонує своїм клієнтам – як юридичним особам, так і приватним особам – повний спектр логістичних і поштових послуг. Нова пошта входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2021 рік група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 6,4 млрд гривень податків і зборів, а за першу половину 2022 року — 2,9 млрд грн.
4. Аналіз показників таких як плинність кадрів, укомплектованості персоналу дали змогу оцінити ефективність організації управління персоналом на «Нова Пошта» та окреслити діючу стратегію управління персоналом.
5. Основними шляхами вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта» можуть бути розробляти та впроваджувати програми з

підвищення задоволеністю працею, формувати у співробітників мотиви, направлені на досягнення цілей організації, переглянути структуру заробітної плати, провести аналіз причин нестабільності заробітків, провести аналіз умов праці та за потреби удосконалити їх.

RESUME

Course work on «Evaluation of the effectiveness of personnel management of the organization» consists of an introduction, two chapters, conclusions and a list of references.

The purpose of the course work is to study the theoretical aspect of the personnel management system in organizations and to analyze the evaluation of the effectiveness of the personnel management system at the enterprise «Nova Poshta». The object of study of the course work is the personnel management system in organizations. The subject of the study is to assess the effectiveness of personnel management in the organization.

In the first theoretical section considered theoretical approaches to the organization of personnel management, namely the essence, classification of personnel in the enterprise and modern concepts and theories of personnel management in the organization. In the second practical section was given an assessment of the effectiveness of personnel management of the organization at LLC «Nova Poshta». The indicators of efficiency of personnel management are analyzed. Based on the results of the analysis, ways to improve the organization of personnel management at «Nova Poshta» LLC are proposed.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. — К.: Професіонал, 2006. — 511 с.
2. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб / А.П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова // – О.: Економічна література, 2016. – 225 с.
3. Волкова, І. А. Облік зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / І. А. Волкова, М. В. Реслер, О. Ю. Калініна – К. : ЦУЛ, 2016. – 301 с.
4. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал – Київ: Центр учбової літератури. – 2010. – 488 с.
5. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 240 с.
6. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик. – К.: Знання, 2010. – 463 с.
7. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2012. 503 с.
8. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік. URL: <https://cutt.ly/e0ocuG9>
9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
10. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. — 2-е вид., перероб. й доп.. — К.: Кондор, 2005. – 304 с.
11. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання».
12. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

13. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. — 2-ге вид., стереотип.. — К.: Знання, 2006. — 311 с.
14. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні URL: <https://novaposhta.ua/>
15. Рижко, В. А. (2014). Концепція. І. М. Дзюба (Гол. редкол.), Енциклопедія Сучасної України електронна версія. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=3256
16. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 415 с.
17. Федулова, Л. І. (Ред.). (2007). Сучасні концепції менеджменту. Київ : Центр учбової літератури.
18. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. — К.: Академвидав, 2006. — 487 с.
19. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства”. 2019 р.

ДОДАТКИ

Додаток А

VI. Соціальні аспекти та кадрова політика

Загальна кількість працівників Компанії у 2020 році склала 30 687 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 790 (30,4% від загальної чисельності керівників). В 2019 році 28 843 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах - 849 (34,4% від загальної чисельності керівників).

Кадрова політика Компанії базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000. Задля закріплення даних принципів та стандартів в Компанії

затверджено Кодекс корпоративної етики та заключено Колективний договір між працівниками та керівництвом Компанії. Ці документи регулюють серед інших наступні питання:

- ✓ Взаємовідносини всередині Компанії
- ✓ Права людини
- ✓ Принципи охорони праці та техніки безпеки на робочому місці
- ✓ Принципи збереження довкілля
- ✓ Використання ресурсів Компанії
- ✓ Принципи недопущення конфлікту інтересів
- ✓ Правила отримання та передачі подарунків, організації розважальних заходів
- ✓ Взаємовідносини з контрагентами, клієнтами ринками, державними органами і засобами масової інформації.

З метою контролю дотримання в Компанії затвердженого Кодексу корпоративної етики впроваджено функцію телефонної лінії довіри та практику регулярних та позапланових внутрішніх аудитів.

Колективним договором Компанії передбачені рівні можливості щодо працевлаштування працівників. Забороняється праця неповнолітніх в супереччю вимогам законодавства про працю та будь-яка дискримінація у сфері праці, зокрема порушення принципу рівності прав і можливостей, пряме або непряме обмеження прав працівників залежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного, соціального та іншого походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ/СНІД, сімейного та майнового стану, сімейних обов'язків, місця проживання, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, участі у страйку, звернення або наміру звернення до суду чи інших органів за захистом своїх прав або надання підтримки іншим працівникам у захисті їх прав, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання.

Система та структура оплати праці в Компанії визначаються Положенням про оплату праці та Положенням про преміювання. Положення про преміювання регламентує процес матеріального стимулювання працівників підприємства за сумлінне і якісне виконання поставлених перед ними завдань, покращення показників підприємства, забезпечення належного рівня виконавчої та трудової дисципліни. Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи щомісячно, щоквартально та за підсумками роботи за рік в межах фонду заробітної плати.

Кадрова політика Компанії спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників через систему навчання і розвитку персоналу. У Компанії діє система введення в посаду і первинне навчання на терміналах і відділеннях, програми навчання стандартам і Корпоративний університет, який відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» здійснює свою діяльність відповідно до вимог українського законодавства. Чесність і прозорість у відносинах з державою, із власними працівниками, партнерами, клієнтами – основний критерій оцінки наших дій при сплаті податків до бюджету, виплаті грошової винагороди персоналу, створенні належних умов праці, укладенні угод, побудові операційних процесів.

З метою закріплення місії та цінностей ТОВ «НОВА ПОШТА», визначення стандартів діяльності Компанії та правил поведінки працівників, 18 жовтня 2018 року розпорядженням директора Компанії введено в дію Кодекс корпоративної етики.

Наказом №115 від 10.06.2019 введено в дію Кодекс корпоративної етики у новій редакції.

ТОВ «НОВА ПОШТА» визнає права людини, проголошені на національному та міжнародному рівнях, всебічно та неухильно дотримується таких прав і всіляко засуджує будь-які прояви їх порушення.