

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: студент 4 курсу,
групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Євгеній ДРОЗДЕНКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент: к.е.н., доцент
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики
НТУ «ХП»
Інна ІППОЛІТОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Дрозденко Євгена Денисовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Напрями підвищення рівня кадрової роботи в організації»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від
«09» квітня 2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретичну сутність кадрової роботи в організації; обґрунтувати механізми розробки кадрової роботи в організації; дати загальну характеристику та оцінити основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова Пошта»; проаналізувати кадрову роботу ТОВ «Нова Пошта»; визначити напрямки удосконалення адаптації персоналу ТОВ «Нова пошта» як основного елементу кадрової роботи підприємства.

4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи |
|-------|--|
| 1 | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою. |
| 2 | Робота над теоретичним розділом. |
| 3 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. |
| 4 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи. |
| 5 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування. |
| 6 | Подання роботи на кафедру |

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Євген ДРОЗДЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 5 |
| 1.1. Теоретична сутність кадрової роботи в організації..... | 5 |
| 1.2. Механізми розробки кадрової роботи в організації..... | 12 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»..... | 19 |
| 2.1. Загальна характеристика та оцінка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»..... | 19 |
| 2.2. Аналіз кадрової роботи на ТОВ «Нова Пошта»..... | 26 |
| 2.3 Напрямки удосконалення адаптації персоналу ТОВ «Нова пошта» як основного елемента кадрової роботи підприємства..... | 35 |
| ВИСНОВКИ | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 45 |

ВСТУП

Побудова ефективної кадрової роботи є критично важливою для успіху будь-якої організації, оскільки саме люди є її головним ресурсом. Злагоджена кадрова політика дозволяє залучати, розвивати та утримувати талановитих фахівців, що сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності. Крім того, ефективний менеджмент персоналу забезпечує гармонійне робоче середовище, що стимулює мотивацію та лояльність працівників. Вчасна адаптація кадрів до змін, а також постійний професійний розвиток працівників, допомагають організації залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Необхідно зазначити, що добре організована кадрова робота створює основу для стабільного та сталого зростання компанії, адже саме ефективне управління людськими ресурсами дозволяє залучати найкращих фахівців і утримувати їх в організації. Це сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Коли працівники задоволені своїми умовами праці, вони стають більш мотивованими та лояльними, що зменшує плинність кадрів і покращує загальний клімат в колективі.

Крім того, добре продумані програми розвитку і навчання дозволяють постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, що особливо важливо в умовах швидких технологічних змін і високої конкуренції на ринку. У результаті, організація отримує змогу швидше та ефективніше реагувати на виклики і можливості, забезпечуючи тим самим своє довгострокове процвітання і зростання.

Підвищення рівня кадрової роботи в організації обумовлена зростаючими вимогами до ефективності управління персоналом у сучасних умовах. Для компанії, такої як ТОВ «Нова Пошта», яка є лідером у сфері логістики та доставки, важливо мати висококваліфікований і добре адаптований персонал. Ефективна кадрова робота не лише сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування клієнтів, але й знижує витрати, пов'язані з плинністю кадрів і тривалим періодом адаптації нових працівників. Отже, дослідження напрямків

підвищення рівня кадрової роботи є надзвичайно важливим для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії, тому дана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою дослідження є розгляд теоретичних та практичних положень і визначення на їх основі напрямків удосконалення кадрової роботи в організації.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- 1) розкрити теоретичну сутність кадрової роботи в організації;
- 2) обґрунтувати механізми розробки кадрової роботи в організації;
- 3) дати загальну характеристику та оцінити основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова Пошта»;
- 4) проаналізувати кадрову роботу ТОВ «Нова Пошта»;
- 5) визначити напрямки удосконалення адаптації персоналу ТОВ «Нова пошта» як основного елемента кадрової роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси що впливають на кадрову роботу організації.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та практичних положень реалізації кадрової роботи на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Методами дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного та графічного аналізу, а також групування даних.

Апробацію результатів дослідження здійснено за допомогою участі у науково-практичній конференції з публікацією тез.

Наукова новизна отриманих результатів:

- 1) на основі літературних джерел систематизовано механізм формування та реалізації кадрової політики організації;
- 2) розроблено план проведення адаптаційних заходів для нових працівників товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретична сутність кадрової роботи в організації

У будь-якій економічній діяльності використовуються різноманітні ресурси: фінансові, інформаційні, матеріальні, інтелектуальні. Проте головним ресурсом є люди, які здійснюють, створюють, змінюють і керують усіма цими процесами. На цьому етапі особлива увага приділяється розвитку людського потенціалу, підвищенню якості та творчої віддачі кадрів, а також підвищенню ефективності їх використання. Управління персоналом є одним з ключових аспектів керівництва підприємством і, подібно до будь-якої іншої управлінської діяльності, вимагає обдуманих дій і системності. Кадри є основним елементом загальної системи управління, виступаючи як об'єкт і суб'єкт управління одночасно. Усі працівники є об'єктом управління і представляють собою важливий ресурс для будь-якого виробничого процесу. Таким чином, управління кадрами охоплює формування, планування, розподіл, перерозподіл і ефективне використання людських ресурсів на виробництві, аналогічно управлінню матеріальними ресурсами. Кадри - це перш за все люди, які характеризуються різноманітними індивідуальними якостями, серед яких соціально-психологічні грають ключову роль. Здатність кадрів бути одночасно суб'єктом і об'єктом управління відображає важливу специфіку управління персоналом. Управління кадрами включає процеси планування, підготовки, підбору, оцінки та постійної освіти кадрів, спрямованих на раціональне використання їх потенціалу та підвищення ефективності виробництва, що в цілому сприяє покращенню якості життя.

Кадрова робота представляє собою комплексну систему дій та заходів, спрямованих на управління персоналом в організації з метою забезпечення оптимального використання його потенціалу та досягнення стратегічних цілей. Вона включає в себе планування кадрових ресурсів, рекрутинг, відбір та найм персоналу, його оцінку, розвиток та управління винагородами та багато іншого. У

сучасних умовах, де конкурентність на ринку праці постійно зростає, важливим завданням управління персоналом є створення ефективної системи навчання, підвищення кваліфікації та мотивації працівників для розвитку їхніх навичок та стимулювання до виконання завдань на вищому рівні. Управління кадрами є складною системою, що включає основні етапи, напрямки, принципи, форми та види діяльності у сфері персоналу. Кадри складаються з двох великих груп: управлінський персонал, який включає службовців, та робочий персонал. Робочий персонал включає працівників, які прямо займаються виробництвом матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг та обслуговуванням. Цей персонал поділяється на основний та допоміжний, де важливість останнього зростає з розвитком автоматизації та механізації.

Управлінський персонал включає працівників, які здійснюють або допомагають виконувати управлінські функції. Цей персонал можна поділити на три групи: керівники, які керують діяльністю на різних рівнях виробництва; спеціалісти, які надають кваліфіковану допомогу керівництву або самостійно здійснюють певні функції; та допоміжний персонал, який забезпечує технічне та інформаційне обслуговування.

Управління персоналом включає в себе послідовні дії та функції, спрямовані на досягнення конкретних цілей. Цей процес включає такі ключові етапи:

1) Визначення мети та основних стратегій управління кадрами: Це перший крок, який передбачає аналіз потреб компанії у персоналі, а також розробку стратегій для забезпечення потрібних кадрових ресурсів.

2) Постійне вдосконалення системи кадрового управління на підприємстві: Це означає постійне оновлення методів та процедур, щоб вони відповідали змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

3) Визначення засобів, форм та методів досягнення поставлених цілей: Це включає в себе обрання конкретних інструментів та стратегій, необхідних для забезпечення успішного управління персоналом.

4) Організація виконання прийнятих рішень: Цей етап передбачає розробку планів дій та призначення відповідальних осіб за їх реалізацію.

5) Координація та контроль виконання запланованих заходів: Це важливий етап, де виконуються вирішені завдання та здійснюється контроль за їхнім виконанням.

Ці функції управління кадрами формують єдину систему, в якій основними підсистемами є:

а) Підсистема аналізу, планування та прогнозу кадрів: Основним завданням цієї підсистеми є аналіз потреб в персоналі, визначення необхідної кількості працівників та їхніх кваліфікацій.

б) Підсистема добору, розстановки, оцінки та неперервного навчання персоналу: Ця підсистема відповідає за залучення та розвиток персоналу, а також за оцінку їхньої продуктивності.

в) Підсистема стратегічного управління розвитком персоналу: Ця підсистема визначає стратегічні напрямки розвитку персоналу, включаючи політику компенсації, системи мотивації та розвитку кар'єри.

г) Підсистема планування та координації виконання рішень: Ця підсистема включає розробку конкретних планів дій для реалізації прийнятих рішень та координацію зусиль всіх зацікавлених сторін.

д) Підсистема раціонального використання персоналу на виробництві: Ця підсистема спрямована на оптимізацію використання робочої сили для створення ефективних та стійких виробничих колективів.

Методи управління персоналом розділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. До економічних методів належить прогнозування та планування потреб у персоналі, балансування робочих місць та трудових ресурсів, а також визначення основної та додаткової потреби в кадрах та джерел їх забезпечення. Організаційно-розпорядчі методи передбачають застосування різних способів впливу на працівників, що ґрунтуються на встановлених організаційних зв'язках, правових нормах та положеннях, наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку,

процедурах атестації або звільнення працівників, інструкціях з обліку та зберігання трудових документів. Соціально-психологічні методи управління персоналом включають конкретні прийоми і способи впливу на формування та розвиток трудового колективу та окремих працівників. Вони поділяються на соціальні, які спрямовані на вплив на весь колектив (наприклад, соціальне планування, створення сприятливого психологічного середовища, дослідження громадської думки) та психологічні, які спрямовані на вплив на окремих працівників (наприклад, методи психологічного відбору, оцінки та розвитку персоналу).



Рисунок 1.1. – Система управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі даних [19]

Управління персоналом - це складний та багатогранний процес, який вимагає багатоаспектного підходу для ефективного вирішення різних проблем. В цьому контексті виділяються різні аспекти управління кадрами:

1) Техніко-технологічний аспект: Він відображає рівень розвитку конкретного виробництва, його особливості у використанні техніки та технологій, а також умови праці.

2) Організаційно-економічний аспект: Це включає планування чисельності та складу працівників, матеріальне стимулювання, управління робочим часом та інші економічні аспекти управління персоналом.

3) Правовий аспект: Це враховує дотримання трудового законодавства в усіх аспектах кадрової діяльності.

4) Педагогічний аспект: Це означає розв'язання питань, пов'язаних із вихованням та навчанням персоналу, наставництвом тощо.

5) Соціально-психологічний аспект: Він стосується соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження соціологічних та психологічних процедур у кадрову роботу.

Ключовим принципом управління кадрами є добір та розстановка персоналу з урахуванням їх особистих та професійних якостей, що передбачає систематичний добір та підготовку нових працівників, забезпечення умов для постійного підвищення кваліфікації персоналу, чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника, поєднання досвідчених працівників з молодими, забезпечення умов для професійного та кар'єрного зросту персоналу на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей, а також сполучення довіри до персоналу з контролем виконання їхніх обов'язків. Механізм управління кадрами виробництва включає різноманітні державні та громадські структури, такі як місцеві державні адміністрації, профспілкові органи та організації, які спрямовані на вирішення питань кадрової політики та управління трудовими ресурсами.

Однією з ключових функцій кадрової роботи є проведення аналізу, планування та прогнозування кадрів, яке включає формування структур управління та визначення потреб у кадрах за їх кількісними та якісними характеристиками на поточний період і в перспективі. Друга функція полягає у доборі, розстановці, оцінці та навчанні персоналу з метою забезпечення

необхідних кадрів для ефективного функціонування управління та стимулювання їхньої діяльності. Третя функція передбачає раціональне використання персоналу на виробництві з метою створення високопродуктивних та стійких колективів. У контексті управлінської практики, система кадрової роботи включає в себе сукупність принципів та методів, що застосовуються для ефективного управління персоналом на підприємстві.

Систему управління персоналом можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних підсистем, які включають у себе різні аспекти кадрової діяльності (рис. 1.2.).

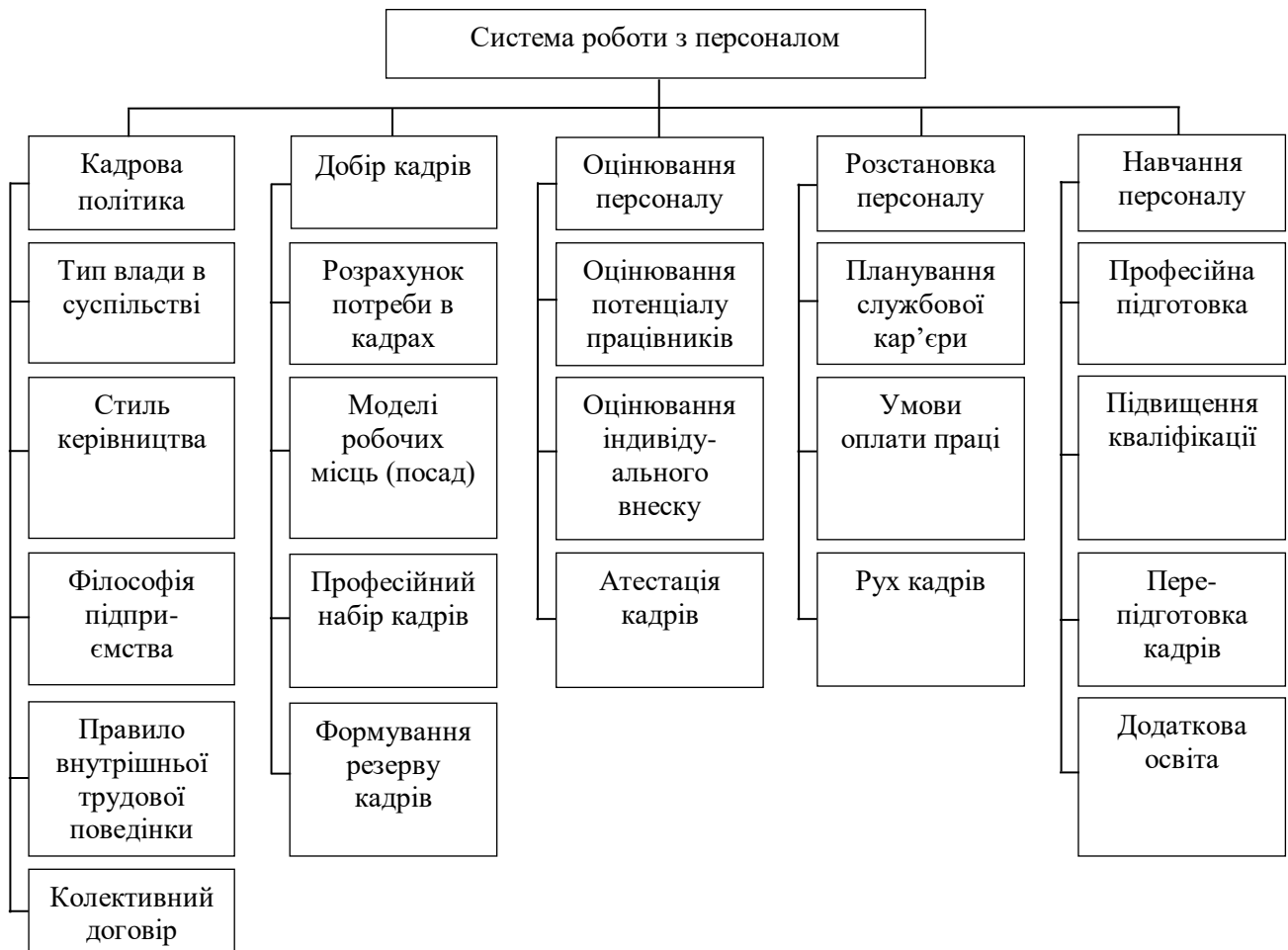


Рисунок 1.2. – Система роботи з персоналом

Джерело: побудовано автором на основі даних [19]

Однією з ключових складових цієї системи є кадрова політика, що становить основу управління кадрами. Кадрова політика визначає стратегічні

принципи та напрямки роботи з персоналом на тривалий період, спрямовані на формування та розвиток кадрового складу підприємства. Ці принципи відображаються у кадровій роботі, яка є засобом реалізації цієї політики. Ця політика формується на різних рівнях влади, включаючи законодавчу, правлячу партію та уряд, і відображає тип влади в суспільстві, такий як охлократія, автократія або демократія. Кадрова політика впливає на стратегію, стиль управління та вимоги до персоналу. Вона формується на рівні підприємства радою директорів, правлінням і керівником, і визначає загальні напрямки діяльності в області управління персоналом.

Другою важливою складовою є добір персоналу, що включає в себе формування резерву кадрів для заповнення вакантних посад. Цей процес передбачає розрахунок потреби в персоналі, методи професійного добору кадрів та формування резерву на майбутнє. Основна мета добору полягає в знаходженні та підготовці кваліфікованих працівників, які зможуть ефективно зайняти нові посади в майбутньому.

Оцінка персоналу є важливим етапом для визначення придатності працівника для вакантної посади. При цьому враховується широкий спектр характеристик, таких як професійні навички, досвід роботи, соціально-психологічні якості, загальний рівень культури, стан здоров'я і багато інших. Оцінка потенціалу дозволяє зрозуміти можливості використання індивідуальних здібностей працівника на конкретній посаді.

Система роботи з персоналом включає також розстановку кадрів, яка повинна забезпечувати стійкий рух персоналу на основі їхнього потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри та інших чинників. Науково обґрунтована розстановка кадрів передбачає планування службової кар'єри з урахуванням інтересів працівників, раціональне поєднання призначення та конкурентоспроможності, визначення термінів зайняття посад та інші аспекти.

Навчання персоналу є ще одним важливим аспектом управління кадрами, спрямованим на забезпечення відповідності їхніх навичок та знань сучасному рівню виробництва та управління. Існують чотири види навчання: підготовка в

навчальних закладах, підвищення кваліфікації, перепідготовка та післядипломна освіта. Взаємодія цих видів навчання забезпечує можливості для постійного підвищення кваліфікації персоналу та регулювання відповідності між їхнім чисельністю та структурою кваліфікацій.

1.2 Механізми розробки кадрової роботи в організації

Реалізація мети та завдань кадрової роботи здійснюється через впровадження кадрової політики, яка визначає стратегічний напрямок управління персоналом. Кадрова політика підприємства представляє собою систему принципів, ідей, вимог та методів, що визначають основні принципи роботи з кадрами. Вона формується власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів набору, утримання та розвитку персоналу, щоб відповідати потребам підприємства, вимогам законодавства та стану ринку праці. Крім цього, вона спрямована на забезпечення ефективного управління та використання людських ресурсів, підвищення мотивації працівників та створення сприятливого робочого середовища. Керування кадровою політикою є важливою складовою успішності функціонування компанії та досягнення нею стратегічних цілей. Це стає можливим завдяки ефективному використанню людських ресурсів, які перетворюються на кадровий потенціал підприємства. Таким чином, вивчення механізму управління кадровою політикою, його методів та факторів впливу на нього стає надзвичайно важливим.

Механізм формування кадрової роботи можна розглядати як складну систему дій, спрямованих на створення системи управління людськими ресурсами та визначення її потенційних можливостей. Основні принципи формування кадрової політики на підприємстві включають науковість, комплексність, системність, облік складових результатів та ефективність.

Науковість передбачає використання сучасних наукових розробок для досягнення максимального економічного і соціального ефекту. Комплексність полягає у охопленні всіх сфер кадрової діяльності, а системність передбачає врахування взаємозв'язків між її складовими. Облік складових результатів включає оцінку позитивного та негативного впливу різних заходів на кінцевий результат, а ефективність передбачає окупність витрат на ці заходи через результати господарської діяльності.

Правильні принципи організації, оптимальні системи і процедури грають важливу роль, проте успішна реалізація цих методів залежить від компетентності та мотивації працівників, їхньої здатності вирішувати проблеми та відкритості до навчання. Кадрова політика підприємства повинна забезпечувати організаційну інтеграцію, високий рівень відповідальності працівників і функціональність, а також структурність для адаптації до змін у навчанні, організаційній структурі та умовах праці. При створенні нового підприємства, важливо ретельно спроектувати кадрову політику, щоб вона відповідала стратегії та цілям компанії. Для цього необхідно пройти кілька етапів проектування: Першим етапом буде розробка загальних цілей і принципів кадрової політики. На даному етапі визначаються основні цілі та принципи, які відповідають стратегії і цілям підприємства. Другий етап характеризується виявленням можливих змін цілей роботи з персоналом, періодично перевіряється їх актуальність та, при необхідності, розробляються нові цілі, що відповідають поточним потребам підприємства. Далі відбувається розробка системи заходів і програм для досягнення цілей кадрової політики, створюються конкретні стратегії та програми, спрямовані на досягнення визначених цілей. На наступному етапі відбувається впровадження розроблених цілей з урахуванням умов актуальної ситуації та можливих змін. Потім відбувається розробка методики оцінки ефективності кадрових програм для постійного контролю та вдосконалення кадрової політики. І останній етап передбачає постійний моніторинг персоналу, оцінку та атестацію працівників для виявлення потреб у підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу.

Кадрова політика формується керівництвом підприємства і реалізується через кадрову службу в процесі її діяльності. Вона відображається в різних нормативних документах, таких як правила внутрішнього розпорядку, засновницький договір та колективний договір. У сучасних компаніях кадрова політика зазвичай детально фіксується в загальнофірмових документах та інструкціях, регламентуючи різні аспекти діяльності керівників на всіх рівнях управління.

Успішне втілення кадрової політики залежить від ефективності реалізації двох ключових складових системи управління кадровою політикою: механізму управління та організації управління кадровою політикою. Модель цієї системи управління кадровою політикою підприємства зображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3. – Система управління кадровою політикою

Джерело: побудовано автором на основі даних [8]

Таким чином, ефективність системи управління кадровою політикою безпосередньо визначає якість кадрового потенціалу працівників на підприємстві. Механізм управління, у свою чергу, встановлює принципи, методи та функції управління, які відображаються в роботі з персоналом та характеризують систему управління кадровою політикою. Цей механізм включає плани, норми, організаційні, адміністративні, соціальні, економічні та інші заходи, спрямовані на вирішення кадрових проблем і відповідь на потреби підприємства в персоналі. Реалізація кадрової політики може включати альтернативи, які враховують сучасний стан економіки. Таким чином, вибір кадрової політики пов'язаний не лише з основною метою, але й з вибором засобів, методів та пріоритетів. Основні напрями кадрової політики включають політику кадрового забезпечення, політику навчання, політику оплати праці, політику виробничих відносин та політику добробуту.

Сучасні умови економічної діяльності національних компаній вимагають створення та організації ефективної системи кадрового забезпечення. Головна мета такої системи полягає у її гнучкості в адаптації до змін ринкового середовища, цілей та робочих умов підприємства, а також у врахуванні перспектив розвитку організації в цілому. Передовсім, ефективна система кадрового забезпечення ставить за мету створення стимулів для персоналу, підвищення їх продуктивності та задоволення роботою.

Кадрове забезпечення є одним із пріоритетних напрямків кадрової політики підприємства. Його головна мета - формування персоналу, що відповідає стратегічним і тактичним цілям організації та спрямований на підвищення кадрового потенціалу компанії. Механізм управління кадровим забезпеченням включає різноманітні форми і методи реалізації процесів, які сприяють формуванню кадрового складу організації. Етапи кадрового забезпечення перетворюються на конкретні кадрові процеси, такі як планування і прогнозування потреби в персоналі, відбір та набір кадрів, розвиток і навчання персоналу, а також контроль та оцінка його роботи.

Етап планування персоналу відіграє ключову роль у системі управління кадровим забезпеченням. На цьому етапі вирішуються завдання щодо забезпечення підприємства відповідною кількістю та якістю працівників, а також оптимальним використанням їхніх ресурсів. Кадрове планування спрямоване на вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням організації персоналом, який відповідає її цілям, вимогам посад та персоналу, рівню кваліфікації, мотивації та іншим аспектам. Перший етап аналізує та оцінює умови, виходячи з об'єктивних характеристик праці, вимог посад, витрат часу, систем оплати праці, відповідності робочих місць тощо. Другий етап - прогнозування, під час якого визначаються потреби у персоналі, джерела його забезпечення, необхідність у професійній підготовці та перепідготовці, а також розраховуються можливі витрати. Встановлення реальних потреб у кадрах є основою ефективної системи забезпечення організації персоналом, які можна визначити шляхом розподілу часу, необхідного для виробництва конкретного обсягу продукції або надання послуг, на річний фонд часу.

Етап підбору та набору персоналу відіграє ключову роль, оскільки на ньому приймаються рішення про потреби у працівниках та критерії їх відбору, що мають важливий вплив на всю систему кадрового забезпечення. Розвиток та навчання персоналу є необхідною складовою управління кадровим забезпеченням, включаючи організаційно-економічні заходи з навчання, підвищення кваліфікації та професійної майстерності персоналу. Етап контролю й оцінки є завершальним і дозволяє підприємству оцінити сформовану систему кадрового забезпечення та в разі необхідності скоригувати її, порівнюючи результати виконання завдань з цілями організації. Управління політикою навчання передбачає забезпечення працівників необхідними навчальними можливостями для постійного покращення результатів їхньої роботи, охоплюючи постійне навчання персоналу на різних рівнях, включаючи внутрішні та зовнішні навчальні програми, що визначається вимогами ринку, конкуренцією та науково-технічним прогресом. Після участі в тренінгах, семінарах і процесах самонавчання найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники продвинуті на вищі та більш відповідальні посади, що

дозволяє їм задовольняти потреби у стабільності, безпеці та соціальній захищеності, отримуючи перевагу у процесі кар'єрного росту.

Керування політикою оплати праці означає надання адекватної оплати за працю відповідно до освіти, досвіду і кваліфікації працівника. Розмір заробітної плати визначається складністю та умовами виконуваної роботи, професійними якостями працівника, результатами його праці та економічною діяльністю підприємства. Згідно зі статтею 2 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата складається з основної (встановленої за нормами праці) та додаткової (за працю понад норми, трудові успіхи, специфічні умови праці) складових, включаючи різноманітні доплати та премії. Інші заохочувальні й компенсаційні виплати охоплюють винагороди за щорічні результати роботи, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, що виходять за межі чинного законодавства або проводяться понад встановлені норми. Підприємства часто застосовують тактику "приваблення", яка полягає в приверненні висококваліфікованих працівників за допомогою вищої винагороди, ніж у конкурентів. Оплата праці є вирішальною для діяльності підприємства та добробуту працівників.

Управління стратегією виробничих відносин націлене на вдосконалення керівництва у порівнянні з конкуруючими компаніями, на встановлення партнерських стосунків з профспілками та ефективне вирішення виробничих питань.

Управління стратегією добробуту включає надання допомоги у разі хвороби або інвалідності, пенсій, медичних послуг, забезпечення відпусток для оздоровлення, транспорту або житла, підвищення корпоративної культури, підтримку у вирішенні особистих проблем та інше.

Міжнародний досвід доводить, що продуктивність кожного працівника має значний вплив на кінцеві результати підприємства. Тому забезпечення підприємства професійним персоналом, що відповідає його вимогам, є одним із найважливіших завдань управління кадровою політикою. Це завдання неможливо

виконати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які є ключовими аспектами кадрової роботи підприємства.

Компоненти управління кадровою політикою включають організаційну структуру управління персоналом та кадрову експертизу. Організаційна структура управління персоналом об'єднує різні відділи та керівництво, розподіляючи обов'язки, права та функції персоналу. Вона є базовим компонентом організаційного управління в цілому.

Вибір конкретної структури управління персоналом залежить від різних чинників, таких як розмір та характер діяльності, організаційно-правова форма, технології, стосунки зі співробітниками, внутрішнє середовище та стратегія управління персоналом. Організаційно-правова форма та обсяг кадрового відділу визначаються на підставі розміру персоналу у компанії.

Ефективне управління кадровою політикою стає визначальним для успіху підприємств у сучасних умовах, де конкуренція постійно зростає, а ринкові умови змінюються швидко. Підприємства, які удосконалюють методи формування своєї кадрової політики, мають можливість займати стабільні та конкурентоспроможні позиції на ринку. Проте, досить багато підприємств не приділяють достатньо уваги цій проблематиці, часто роблячи рішення на основі досвіду керівників, який може бути обмеженим або неактуальним в контексті сучасних викликів. Тому, ключовою є необхідність мати чітко визначену та науково обґрунтовану систему управління кадровою політикою. Це означає, що рішення щодо кадрового планування, рекрутингу, розвитку та утримання персоналу мають базуватися на об'єктивних даних, аналізі тенденцій ринку праці та наукових дослідженнях.

Таким чином, відмінне управління кадровою політикою відображається в успішності підприємства на ринку, його здатності адаптуватися до змін та привертати та утримувати талановитих працівників. У цьому контексті, систематичний аналіз, наукове обґрунтування та стратегічне планування управління людськими ресурсами стають ключовими елементами успіху підприємства в сучасному світі бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика та оцінка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»

Заснована у 2001 році організація "Нова Пошта" є українською компанією, яка забезпечує широкий спектр послуг з експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. Компанія вважається лідером на логістичному ринку експрес-перевезень і відома своєю надійністю та ефективністю. ТОВ "Нова Пошта" є першим українським оператором з експрес-перевезень, що запровадила повний комплекс послуг з доставки документів, вантажів та грошових переказів. Компанія постійно вдосконалює свої технології та процеси, щоб забезпечити найкращий сервіс своїм клієнтам. Її послуги охоплюють швидку доставку вантажів і кореспонденції як в межах України, так і за її межами. "Нова Пошта" забезпечує просту і зручну доставку кожному клієнту, незалежно від його місця перебування - у відділення, поштомот, за вказаною адресою тощо. Це дозволяє не лише забезпечити найвищий рівень задоволення клієнтів в Україні, але й розвивати бізнес поза кордонами країни. У своїй діяльності компанія використовує інноваційні технології та послуги щодо доставки товарів і вантажів. Ці послуги включають:

1. Послуга "Двері-Двері" охоплює отримання вантажу або пошти за адресою відправника та його подальшу доставку за адресою одержувача.

2. Послуга "Склад - Двері" передбачає доставку вантажу з відділення компанії "Нова Пошта" за адресою отримувача.

3. Послуга "Двері - Склад" передбачає отримання вантажу за адресою відправника та його доставку до відділення компанії "Нова Пошта" у місті отримувача.

Використання новітніх технологій та якісний сервіс дозволяє компанії надавати сучасні та якісні послуги, такі як доставка товарів з інтернет-магазинів,

зберігання вантажів на певний термін, зворотна доставка та упаковка вантажів у різні види упаковки.

Додатково, компанія надає такі послуги:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж, що передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України. Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати та спростити логістичні та організаційні процеси відповідно до потреб клієнтів.

2. Зворотна доставка, що передбачає повернення документів, або грошового переказу відправнику.

3. Доставка палетованого вантажу, що передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами.

4. Післяплата за товар, що передбачає розрахунок за вантаж, сума вартості якого відправник допускає одержати транспортній компанії. Одержана сума надходить на банківський рахунок відправника, або у вигляді готівки, яку можна забрати у найближчому відділенні пошти.

5. Виклик машини, що передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження.

6. Підйом вантажу на поверх, що передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Вага одного місця вантажу не повинна перевищувати 75 кг.

7. Переадресація, що передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника.

8. Послуга "Інший отримувач", що дозволяє доручити посилку іншій особі за допомогою номера телефону.

9. Зберігання вантажу передбачає зберігання вантажу в відділенні компанії протягом 1 календарного місяця з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5 робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем. За зберігання вантажу на складі більше 5 днів нараховується доплата у розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без урахування суми комісії за кожний наступний робочий день.

10. Упаковка вантажу передбачає пакування вантажу у найзручніший вид упаковки. Послуга надається в кожному відділенні компанії. Пакування вантажу застосовується для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища. Види упаковки включають: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування.

Місія ТОВ "Нова Пошта" полягає в забезпеченні простоти та ефективності доставки як для приватних осіб, так і для підприємств. Команда компанії постійно впроваджує нові продукти і сервіси, керуючись міжнародними стандартами і найкращим світовим досвідом. Посмішка є проявом позитивного ставлення до клієнта, що відображається в наданні найкращої якості, сервісу та оптимальних цін. Компанія служить місцем для самореалізації фахівців та старту кар'єри, спрощуючи процеси та мінімізуючи витрати, при цьому зберігаючи високу якість наданих послуг.

Для подальшого дослідження, необхідно провести SWOT-аналіз компанії "Нова Пошта", що відображений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-матриця ТОВ «Нова Пошта»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Лідерство на ринку • Висока упізнаваність бренду • Широкий спектр послуг • Швидкість доставки • Інноваційні технології | <ul style="list-style-type: none"> • Залежність від технологій • Високі ціни на послуги • Обмежена географічна присутність |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> • Розширення міжнародної присутності • Поява нових партнерів • Розвиток додаткових послуг | <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція • Жорсткість умов фінансування та декларування вантажу • Політичні та економічні фактори • Війна |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [4, 18]

Згідно з таблицею 2.1 висвітлені основні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози ТОВ "Нова Пошта".

До сильних сторін можна віднести:

1) Лідерство на ринку - "Нова Пошта" має сильну позицію на ринку експрес-перевезень в Україні, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів та ефективність компанії. Це дозволяє їй мати значну перевагу над конкурентами та встановлювати стандарти у сфері логістики.

2) Висока упізнаваність бренду - бренд "Нова Пошта" є добре відомим та впізнаваним в Україні, що сприяє залученню нових клієнтів і збереженню старих. Сильний бренд відображається в довірі споживачів і може стати ключовим фактором у виборі сервісу.

3) Широкий спектр послуг - "Нова Пошта" надає широкий спектр послуг з доставки вантажів та пошти, що включає різноманітні варіанти доставки, зберігання та повернення товарів. Це дозволяє компанії задовольняти різноманітні потреби клієнтів та розширювати свою аудиторію.

4) Швидкість доставки - Однією з сильних сторін компанії є швидкість доставки, що створює конкурентну перевагу. Швидка та надійна доставка сприяє задоволенню клієнтів і позитивному сприйняттю бренду.

5) Інноваційні технології - Використання новітніх технологій у своїй діяльності дозволяє "Новій Пошті" підтримувати високий рівень сервісу та ефективності. Інноваційні рішення можуть сприяти покращенню якості послуг та залученню нових клієнтів.

До слабких сторін можна віднести:

1) Залежність від технологій - Хоча використання інноваційних технологій є сильною стороною, однак залежність від них також може бути слабкістю, особливо у випадку технічних проблем або вразливості до кібератак. В цьому випадку може виникнути загроза перебоїв у роботі та негативного впливу на репутацію компанії.

2) Високі ціни на послуги - Високі ціни на послуги "Нової Пошти" можуть стати обмеженням для деяких клієнтів, особливо для тих, хто шукає більш

доступні альтернативи. Це може призвести до втрати частки ринку та конкурентних переваг.

3) Обмежена географічна присутність - Хоча компанія розширює свої послуги за кордони України, її географічна присутність поза країною досить низька.

До можливостей можна віднести:

1) Розширення міжнародної присутності - Швидкий розвиток електронної комерції створює можливості для компанії розширити свою діяльність на міжнародному ринку експрес-доставки. Це може відкрити нові ринки та збільшити прибуток компанії.

2) Поява нових партнерів - Залучення нових партнерів може допомогти компанії розширити свої послуги та покращити конкурентоспроможність. Партнерство з іншими компаніями може стати додатковим джерелом доходу та сприяти розвитку бізнесу.

3) Розвиток додаткових послуг - Компанія може розглядати можливості розширення свого спектру послуг або вдосконалення існуючих, щоб задовольнити змінні потреби клієнтів та залучити нових клієнтів. Надання нових послуг може стати додатковим джерелом доходу та сприяти росту компанії.

До загроз можна віднести:

1) Конкуренція - Збільшення конкуренції на ринку експрес-доставки може призвести до зниження частки ринку компанії або зниження цін. Це може вплинути на прибуток та конкурентоспроможність компанії.

2) Жорсткість умов фінансування та декларування вантажу - При строгому регулюванні та вимогах щодо фінансування та декларування вантажу можуть виникнути труднощі для компанії, що може призвести до збитків та негативного впливу на бізнес.

3) Політичні та економічні фактори - Нестабільність в економіці або політична нестабільність в країні можуть вплинути на діяльність компанії та її можливість розширюватися в міжнародному масштабі. Війна або політичні конфлікти можуть призвести до припинення діяльності у певних регіонах або

збитків компанії. Отже, "Нова Пошта" має сильну позицію на ринку та широкі можливості для розвитку, але повинна уважно враховувати свої слабкі сторони та потенційні загрози, щоб забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому.

Експерти оцінюють ринок послуг експрес-доставки в Україні як один з найбільш перспективних та динамічних. Компанія "Нова Пошта", завдяки своєму досвіду, спрямованості на клієнтів та доступності, безперечно, буде розширювати свою частку на цьому ринку. Результати аналізу фінансово-господарської діяльності "Нова Пошта" подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2021 – 2023 рр., тис.грн.

| Вид доходів | Роки | | | Абсолютний приріст | | Темп приросту % | |
|---|----------|----------|----------|--------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2023/2022 | 2023/2021 | 2023/2022 | 2023/2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 20843502 | 23687034 | 36468879 | 12781845 | 15625377 | 54,0 | 75,0 |
| Собівартість реалізованої продукції | 16441004 | 19276532 | 28625037 | 9348505 | 12184033 | 48,5 | 74,1 |
| Валовий прибуток (збиток) | 4402498 | 4410502 | 7843842 | 3433340 | 3441344 | 77,8 | 78,2 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 1611195 | 2530417 | 3808343 | 1277926 | 2197148 | 50,5 | 136,4 |
| Чистий прибуток (збиток) | 2600320 | 2135960 | 3967156 | 3967156 | 1366836 | 85,7 | 52,6 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [26, 27,

Дані розрахунків основних показників рентабельності ТОВ "Нова Пошта" будуть узагальновані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

| Показник | Роки | | | Абсолютний приріст | |
|--|------|------|------|--------------------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2023/2022 | 2023/2021 |
| Валова рентабельність продажів | 21,1 | 18,6 | 21,5 | 2,9 | 0,4 |
| Чиста рентабельність продажів | 12,5 | 9,0 | 10,9 | 1,9 | -1,6 |
| Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком | 26,8 | 22,9 | 27,4 | 4,5 | 0,6 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [26, 27, 28]

Отже, валова рентабельність продаж зазнала коливань протягом трьох років, зменшившись з 21.1% у 2021 році до 18.6% у 2022 році, але потім знову зросла до 21.5% у 2023 році. Це вказує на те, що компанія змогла оптимізувати витрати та адаптуватися в умовах кризової ситуації, а саме військового конфлікту. Чиста рентабельність продажів також показала певне зменшення у 2022 році (9.0%), але потім зросла до 10.9% у 2023 році. Це може вказувати на те, що, незважаючи на вплив війни на прибутковість, компанія змогла певним чином адаптуватися до нових умов.

Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком також показала коливання, але загалом залишилася на високому рівні, зростаючи з 26.8% у 2021 році до 27.4% у 2023 році. Це може свідчити про ефективне управління виробничими процесами.

У цілому, хоча війна вплинула на рентабельність ТОВ "Нова Пошта" у 2022 році, компанія змогла адаптуватися і відновити свій ріст у 2023 році, що може свідчити про її стійкість та здатність адаптуватися до складних умов.

2.2. Аналіз кадрової роботи на ТОВ «Нова Пошта»

Робота з кадрами охоплює різні аспекти, включаючи підбір, розстановку, виховання та навчання персоналу. На ТОВ «НОВА ПОШТА» цю діяльність здійснює відділ кадрів, який очолює начальник цього відділу, співпрацюючи з інспекторами, відповідальними за робітників і інженерно-технічних працівників. Відділ кадрів має підпорядкування напряду генеральному директору. Використовуючи ринкові принципи, він забезпечує підприємство необхідним персоналом у відповідності з планом праці та оплатою праці.

Кадрова стратегія Компанії ґрунтується на додержанні національного трудового законодавства та міжнародних стандартів, таких як 10 принципів Глобального договору ООН та стандарти соціальної відповідальності (SA 8000, ISO 26000).

Для закріплення цих принципів прийнятий Кодекс корпоративної етики та укладений Колективний договір між працівниками та керівництвом.

Ці документи регулюють внутрішні стосунки, права працівників, принципи охорони праці та техніки безпеки, збереження довкілля, використання ресурсів компанії, уникнення конфлікту інтересів, а також взаємодію з контрагентами, клієнтами, державними органами та засобами масової інформації.

Колективним договором передбачені рівні можливості щодо працевлаштування, а також заборонено працю неповнолітніх та будь-яку форму дискримінації.

Для подальшого аналізу кадрової роботи на ТОВ «Нова Пошта», буде доцільним розглянути динаміку персоналу організації (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА»

| № п/п | Показник | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення | | | |
|---|------------------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|------------|-------|-----------|-------|
| | | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2023/2022 | | 2023/2021 | |
| | | | | | | | | осіб | % | осіб | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Структура за категоріями персоналу | | | | | | | | | | | |
| 1 | Списочна чисельність у тому числі: | 28537 | 100 | 33795 | 100 | 32944 | 100 | -851 | -2,5 | 4407 | 15,4 |
| 1.1 | Керівники | 3472 | 12,2 | 4055 | 12,0 | 4283 | 13,1 | 228 | 5,6 | 811 | 23,3 |
| 1.2 | Фахівці | 7226 | 25,3 | 8618 | 25,5 | 8236 | 25,0 | -382 | -4,4 | 1010 | 13,9 |
| 1.3 | Робочі | 17839 | 62,5 | 21122 | 62,5 | 20425 | 61,9 | -697 | -3,3 | 2586 | 14,5 |
| 2. Гендерна структура | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Чоловіки | 20889 | 73,2 | 24062 | 71,2 | 23127 | 70,2 | -935 | -3,9 | 2238 | 10,7 |
| 2.2 | Жінки | 7648 | 26,8 | 9733 | 28,8 | 9817 | 29,8 | 84 | 0,9 | 2169 | 28,3 |
| 3. Структура персоналу за рівнем освіти | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Вища освіта | 4109 | 14,4 | 4697 | 13,9 | 4678 | 14,2 | -19 | -0,4 | 569 | 13,8 |
| 3.2 | Середньоспеціальна освіта | 10845 | 38,0 | 12774 | 37,8 | 12485 | 37,9 | -289 | -2,3 | 1640 | 15,1 |
| 3.3 | Базова середня освіта | 13583 | 47,6 | 16324 | 48,3 | 15781 | 47,9 | -543 | -3,3 | 2198 | 16,2 |
| 4. Структура персоналу за віком | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | - до 29 років | 6986 | 24,3 | 8292 | 24,4 | 8071 | 24,5 | -221 | -2,6 | 1085 | 15,5 |
| 4.2 | - 30 – 39 років | 14949 | 52,2 | 17721 | 52,3 | 17323 | 52,6 | -398 | -2,2 | 2374 | 15,9 |
| 4.3 | - 40 – 49 років | 5279 | 18,5 | 6319 | 18,7 | 6193 | 18,8 | -126 | -2,0 | 914 | 17,3 |
| 4.4 | - 50 – 59 років | 1312 | 4,6 | 1453 | 4,3 | 1350 | 4,1 | -103 | -7,0 | 38 | 2,4 |
| 4.5 | - 60 років і більше | 11 | 0,04 | 10 | 0,03 | 7 | 0,02 | -3 | -30,0 | -4 | -36,3 |
| 5. Структура персоналу за стажем роботи на підприємстві | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | - до 1 року | 8068 | 28,2 | 9558 | 28,3 | 9317 | 28,3 | -241 | -2,5 | 1249 | 15,5 |
| 5.2 | - ві 1 року до 3 років | 14582 | 51,1 | 17269 | 51,2 | 16835 | 51,1 | -434 | -2,5 | 2253 | 15,5 |
| 5.3 | - від 3 до 5 років | 3481 | 12,2 | 4119 | 12,2 | 4014 | 12,2 | -105 | -2,5 | 533 | 15,3 |
| 5.4 | - від 5 до 10 років | 1683 | 5,9 | 1994 | 5,9 | 1944 | 5,9 | 0 | 0 | 261 | 15,5 |
| 5.5 | - від 10 до 20 років | 713 | 2,5 | 845 | 2,4 | 824 | 2,5 | -21 | -2,5 | 111 | 15,6 |
| 5.6 | - 20 років та більше | 10 | 0,04 | 10 | 0,03 | 10 | 0,03 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [4, 5, 6, 7, 18]

Відповідно до таблиці 2.4, протягом 2021 та 2022 років у структурі трудових ресурсів ТОВ "Нова Пошта" відбулося зростання загальної чисельності робітників. Основну її частку складають робочі – 62,5% у 2021 та 2022 році, і відповідно 61,9% у 2023 році.

У 2021 році загальна чисельність робітників становила 28537 осіб, а в 2022 році збільшилася до 33795 осіб. Це зростання супроводжувалося збільшенням кількості керівників з 3472 до 4055 осіб, фахівців з 7226 до 8618 осіб та робочих з 17839 до 21122 осіб. Однак у 2023 році відбувся спад чисельності робітників. Загальна чисельність зменшилася до 32944 осіб. Незважаючи на зростання кількості керівників до 4283 осіб, чисельність фахівців зменшилася до 8236 осіб, а кількість робочих зменшилася до 20425 осіб.

Таким чином, у 2023 році було зафіксовано загальне зниження чисельності персоналу, хоча в структурі працівників відбулися певні зміни.

Аналізуючи гендерну структуру (табл 2.4.), можна зробити висновки, що чоловіків в компанії працює більше ніж жінок. Зокрема, питома вага працівників чоловічої статті персоналу в 2021 році складає 73,2%, в 2022 році - 71,2%, а в 2023 році 70,2%. Можна сказати, що спостерігається тенденція до скорочення чоловічої частки персоналу та збільшення жіночої. Ця тенденція скоріше за все спровокована початком повномасштабної війни в країні та пов'язаними з цим мобілізаційними заходами.

Для компанії характерним є присутність у більшій частки персоналу з базовою середньою освітою, це 47,6% в 2021 році, 48,3% в 2022 році, і 47,9 в 2023 році. Середньоспеціальну освіту в компанії має 38,0% працівників в 2021 році, 37,8 в 2022 році, і 37,9 в 2023 році. І найменше всього робітників мають вищу освіту - 14,4% в 2021 році, 13,9% в 2022 році, і 14,2% в 2023 році.

Більшу частину працюючих в компанії складають люди у віці від 30 до 39 років, найменшу кількість працюючих складають люди пенсійного віку. Так, у 2021 році кількість працівників вікової категорії від 30 до 39 років склала 14949 осіб, що складає 52,2% загальної структури персоналу компанії.

Загалом, за динамікою зміни чисельність персоналу за 3 роки в компанії має тенденцію до зростання категорій до 29 років, від 30 до 39 років та від 40 до 49 років. Однак категорії працівників віком від 50 до 59 та 60 років і більше, мають тенденцію до скорочення.

Розглянувши структуру персоналу за стажем роботи, можна побачити, що більшість працівників, а саме 51,1% в 2021 році, 51,2% в 2022 році та 51,1% в 2023, працюють в компанії від 1 до 3 років. Найменше в компанії працівників, які мають стаж роботи більше 20 років, для кожного року це число є незмінним – 10 осіб. Слід зауважити, що протягом трьох років середній відсоток працівників категорії до 1 року складає 28,3%. Це досить високий показник, він може вказувати на плинність кадрів на підприємстві у наслідок поганої програми з адаптації працівників. Для підтвердження, або спростування цієї гіпотези, буде доцільним розглянути коефіцієнти руху персоналу табл 2.5.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти руху персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА»

| Кваліфікація персоналу | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|-------|-------|-------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2023/2022 | | 2023/2021 | |
| | | | | Абсолют. осіб | Відносне, % | Абсолют. осіб | Відносне, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Середньооблікова чисельність ПВП, осіб | 28537 | 33795 | 32944 | -851 | -2,5 | 4407 | 15,4 |
| Прийнято за рік, осіб | 8068 | 9558 | 9317 | -241 | -2,5 | 1249 | 15,5 |
| Вибуло за рік, всього, осіб | 2810 | 4300 | 4164 | -136 | -3,2 | 1354 | 48,1 |
| за власним бажанням, за угодою сторін, | 1554 | 2371 | 2601 | 230 | 9,7 | 1047 | 67,3 |
| за порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб, | 1256 | 1929 | 1563 | -366 | 19,0 | 307 | 24,4 |
| Коефіцієнт загального обороту, % | 38,1 | 41,0 | 41,0 | 0 | - | 2,9 | - |
| Коефіцієнт обороту по прийому, % | 28,3 | 28,2 | 28,3 | 0,1 | - | 0 | - |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------------------------------|------|-------|------|------|---|-----|---|
| Коефіцієнт обороту по вибуттю, % | 9,8 | 12,7 | 12,6 | -0,1 | - | 2,8 | - |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 9,8 | 12,7 | 12,6 | -0,1 | - | 2,8 | - |
| Коефіцієнт постійності кадрів, % | 84,4 | 100,0 | 97,4 | -2,6 | - | 13 | - |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [4, 5, 6, 7, 18]

Отже, з таблиці 2.5, можна побачити, що в 2022 та 2023 роках, коефіцієнт плинності кадрів має понаднормове значення.

Процес набору нових працівників в організації заснований на оцінці їхніх професійних якостей та досвіду роботи і відбувається як для робочих спеціальностей, так і для керівних посад. Для знаходження кандидатів використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела залучення, такі як офіційний сайт ТОВ "Нова Пошта" та оголошення в газеті та на трудових сайтах.

Фахівець відділу кадрів розміщує оголошення, запрошує кандидатів на співбесіду, перевіряє їх документи та проводить первинну співбесіду, після чого кандидати проходять співбесіду з начальником відділу або генеральним директором. Співбесіди проводяться у вільній формі, без списку критеріїв для кандидатів.

При прийомі на роботу проводиться інструктаж, під час якого співробітника ознайомлюють із правилами, положеннями про комерційну таємницю та захист персональних даних, посадовою інструкцією та іншими нормативними актами. Крім того, співробітник зобов'язується не розголошувати комерційну таємницю під загрозою дисциплінарної відповідальності, включаючи звільнення.

Варто зауважити, що оформленням нових співробітників займається лише спеціаліст відділу кадрів, що вимагає великих затрат часу. Також перевага надається зовнішнім кандидатам, інколи навіть на керівні посади, а підвищення та навчання власних працівників відбувається дуже рідко.

Просування персоналу, яке полягає у заповненні вакансій власними кадрами, що набуті у даній організації, залежить від грамотно побудованих програм навчання та від оцінки і розстановки кадрів. В ТОВ "Нова Пошта" ці практики не застосовуються, а замість цього використовується система відрядно-преміальної оплати праці. Ця система включає окладну частину та преміальну, яка залежить від різних факторів, таких як кваліфікація, складність роботи та витрачений час. Також, у випадку надзвичайних обставин, працівникам може бути виплачена матеріальна допомога. Особливу увагу приділяється нематеріальному стимулюванню, такому як оголошення подяки, видача премій, нагородження подарунками та почесними грамотами. Охорона праці в ТОВ "Нова Пошта" відповідає законодавству та національному стандарту. Вона спрямована на збереження життя та здоров'я працівників, відповідність законам, залучення працівників до управління охороною праці та запобігання виробничим травмам та захворюванням. В організації не розвинена система просування власних співробітників, а працівники на керівні посади частіше заповнюються ззовні. Також переважає матеріальне стимулювання, а кадровий резерв відсутній.

Розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати в компанії (табл 2.6.)

Таблиця 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати ТОВ «НОВА ПОШТА»

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | | | |
|-----------|--|--|--|------------|-----|-----------|------|
| | Середньомісячна Заробітна плата, грн/міс | Середньомісячна Заробітна плата, грн/міс | Середньомісячна Заробітна плата, грн/міс | 2023/2022 | | 2023/2021 | |
| | | | | грн | % | грн | % |
| Керівники | 34000 | 36000 | 38000 | 2000 | 5,5 | 4000 | 11,8 |
| Фахівці | 18000 | 19500 | 21000 | 1500 | 7,7 | 3000 | 16,7 |
| Робочі | 12500 | 14000 | 15000 | 1000 | 7,1 | 2500 | 20 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [2, 4]

З таблиці 2.6, видно, що заробітна плата протягом трьох років поступово збільшується на всіх категоріях працівників. Найбільшу заробітну плату мають керівники, а найменшу – робочі.

Підводячи підсумки, можна сказати, що відповідно до таблиці 2.4, з 2021 до 2022 років відбулося значне зростання загальної чисельності робітників. Такий значний зріст можна пояснити кількома факторами.

По-перше, в 2022 році розпочалася повномасштабна війна в Україні. Попит на послуги компанії значно зріс, оскільки через пошту здійснювалась доставка гуманітарної допомоги. Це включало доставку продуктів харчування, медикаментів та інших необхідних товарів до зон бойових дій і постраждалих регіонів. Гуманітарна допомога стала життєво важливою для багатьох громадян, і "Нова Пошта" взяла на себе важливу роль у цьому процесі.

По-друге, у деяких прифронтових містах почали закриватися магазини через небезпеку та руйнування. В результаті, все більше людей почали замовляти речі з інтернету та користуватися послугами доставки. "Нова Пошта" стала критично важливим логістичним партнером для багатьох підприємств і приватних осіб, що призвело до зростання попиту на їхні послуги і, відповідно, на робочу силу.

Крім того, компанія значно розширила свою діяльність у 2022 році. ТОВ "Нова Пошта" відкрила понад 1000 відділень по всій країні, що створило нові робочі місця. Це дозволило компанії обслуговувати більше клієнтів і задовольняти зростаючий попит на їхні послуги. Також, "Нова Пошта" прийняла стратегічне рішення вийти на ринок найбільших європейських країн під брендом Nova Post. Уже в жовтні 2022 року компанія відкрила перше відділення у Польщі. Це міжнародне розширення також сприяло збільшенню чисельності робітників, оскільки виникла потреба в нових кадрах для обслуговування нових ринків.

У 2022 році, внаслідок кризової ситуації в країні, велика кількість людей опинилася на межі бідності. Війна призвела до втрати багатьох робочих місць і джерел доходу, змусивши людей шукати нові можливості для заробітку. "Нова Пошта" стала одним з найбільших роботодавців в країні, надаючи робочі місця,

які не вимагали вищої освіти або спеціальних навичок, а також забезпечила гідну заробітну плату (табл. 2.6). Відповідно до таблиці 2.4, можемо побачити, що більшість працівників компанії не мають вищої, та навіть середньої спеціальної освіти. Це зробило компанію привабливою для багатьох людей, особливо для тих, хто опинився в складних життєвих обставинах і потребував стабільної роботи.

"Нова Пошта" також відзначається гнучкими умовами праці, що дозволяє залучати різноманітних працівників, включаючи студентів, пенсіонерів та осіб з обмеженими можливостями. Це створює сприятливі умови для працевлаштування широкого кола людей і сприяє їхньому професійному розвитку.

Таким чином, значне зростання чисельності робітників у "Новій Пошті" з 2021 до 2022 років можна пояснити комбінацією зовнішніх факторів, пов'язаних з війною, і внутрішніх стратегічних рішень компанії щодо розширення своєї діяльності.

В період з 2022 року по 2023 рік можна побачити скорочення загальної кількості робітників у ТОВ "Нова Пошта" (табл. 2.4). Розглянувши таблицю, видно, що значну частку становлять робітники, які пропрацювали в компанії до 1 року, та робітники з досвідом від 1 до 3 років. Також, відповідно до табл. 2.5, можемо бачити понаднормовий коефіцієнт плинності кадрів. Таку тенденцію можна пояснити недосконалою програмою адаптації на підприємстві, в наслідок якої, більшість працівників звільняється з компанії в перші роки роботи.

Процес адаптації в ТОВ "Нова Пошта" відбувається неструктуровано, немає чітко розроблених інструкцій для допомоги в адаптації нових робітників, хоча можна виділити кілька закономірностей. Спочатку для кожного нового співробітника проводиться вступний інструктаж, під час якого фахівець з персоналу ознайомлює новачків з організацією, її особливостями, правилами та взаємодією з іншими відділами. Далі проходить інструктаж з охорони праці. Потім слідує стажування, а для офісних працівників - перевірка знань через місяць.

Проте для офісних працівників, таких як менеджери чи юристи, існують складнощі, оскільки для їх адаптації немає наставників, які допоможуть

пристосуватися до нових умов та правил на новій роботі. Відсутність системи наставництва створює ситуацію, коли нові співробітники не отримують необхідної підтримки на початкових етапах своєї кар'єри в компанії. Це призводить до високого рівня звільнень серед працівників, які пропрацювали в компанії менше ніж п'ять років.

Крім того, проблеми в кадровій політиці в різних галузях управління персоналом вказують на її недосконалість. Адаптація нових працівників характеризується відсутністю колективного духу та недостатнім розвитком наставництва. Навчальні програми в компанії акцентуються переважно на професійні знання та вміння, але не на розвиток особистісних навичок і командної роботи. Це означає, що нові працівники можуть відчувати себе ізольованими і недостатньо залученими до корпоративної культури компанії.

Просування по кар'єрній лінії відбувається дуже рідко, що також демотивує працівників. Відсутність можливостей для кар'єрного зростання може призвести до втрати інтересу до роботи і бажання шукати кращі можливості в інших компаніях. Система стимулювання та мотивації співробітників переважно ґрунтується на матеріальних стимулах, таких як заробітна плата та бонуси. Однак, не враховуються інші важливі фактори мотивації, такі як визнання, професійний розвиток і баланс між роботою та особистим життям.

Відсутність сформульованих цілей управління персоналом та недостатній моніторинг зовнішнього середовища є ще однією проблемою. У компанії немає чітко вираженої програми дій у відношенні персоналу, а сама кадрова робота зводиться до рутинної роботи з документами. Це означає, що компанія не адаптує свою кадрову політику відповідно до змін на ринку праці і не використовує сучасні методи управління персоналом.

Таким чином, кадрова політика компанії в основному є відкритою пасивною, що означає відсутність чіткої програми дій щодо персоналу та спрощену кадрову роботу. Такий підхід не відповідає вимогам адекватності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що призводить до плинності кадрів і недовіри до керівництва.

2.3 Напрямки удосконалення адаптації персоналу ТОВ «Нова пошта» як основного елемента кадрової роботи підприємства

Проблеми в адаптації нових співробітників ТОВ «Нова пошта» вказують на необхідність реформування існуючих підходів у цій сфері. Підвищений рівень плинності кадрів, недостатня підтримка новачків, а також відсутність системи наставництва негативно впливають на загальну ефективність компанії та її здатність утримувати кваліфікованих працівників. Для вирішення цих проблем необхідно розробити та впровадити вдосконалені методи адаптації, які забезпечать новим співробітникам належну підтримку на початкових етапах їхньої кар'єри.

В ТОВ «Нова Пошта» було проведено аналіз кадрової роботи, на основі якого виникла потреба вдосконалити адаптацію персоналу як основний елемент кадрової політики підприємства. На рис. 2.1 представлені основні пропозиції щодо поліпшення цього процесу.

Відповідно до рис 2.1, процес адаптації персоналу ТОВ «Нова пошта» необхідно провести в 6 етапів:

- 1) Оцінка рівня підготовленості нового працівника. На цьому етапі керівник і менеджер з персоналу ТОВ «Нова Пошта» будуть проводити детальне інтерв'ю з новим працівником для оцінки його професійних навичок та попереднього досвіду, якщо такові присутні. Таке опитування бажано проводити в онлайн форматі задля більшого комфорту новачка на початкових стадіях знайомства з роботою. Це включає тестування на знання специфіки займаної посади, таких як: знання логістичних операцій, використання технологічних рішень, які застосовуються у компанії, вміння спілкуватись з людьми для вакантної посади фахівець. Знання маршрутизації та навігації, техніки безпеки, фізична підготовка та витривалість для робітників. Знання управлінських принципів та процедур, наявність лідерських навичок, фінансова грамотність та управління ресурсами для керівних посад. Проводиться аналіз попереднього

досвіду роботи в аналогічних компаніях, для кожної з груп працівників, щоб визначити рівень адаптаційних потреб.

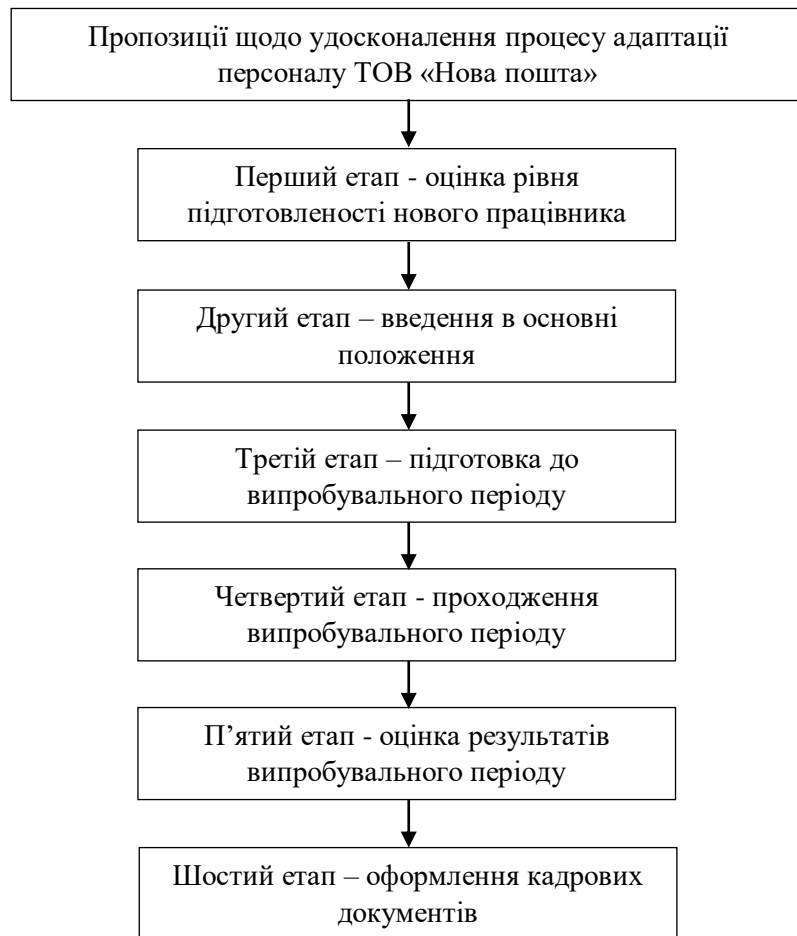


Рисунок 2.1. – Пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації персоналу ТОВ «Нова пошта»

Джерело: побудовано автором на основі даних [3, 12]

2) Введення в основні положення. На другому етапі новий працівник знайомиться з колективом та отримує введення у корпоративну культуру ТОВ «Нова Пошта». Менеджер з персоналу проводить більш детальне ознайомлення нового працівника з компанією. Проводиться презентація історії, місії, цінностей та цілей ТОВ «Нова Пошта». Ознайомлення з організаційною структурою компанії, основними відділами та ключовими особами. Екскурсія по офісу та складам для ознайомлення з робочими процесами та робочим середовищем. Призначається наставник, який буде допомагати новачкові адаптуватися протягом

перших місяців роботи. Організовується зустріч з керівниками відділів, де буде працювати новачок. Готується робоче місце, забезпечується необхідним обладнанням та доступом до внутрішніх систем компанії. Завершується документальне оформлення (підписання трудового договору, оформлення особистої справи тощо).

3) Підготовка до випробувального періоду. На третьому етапі новий працівник проходить теоретичну підготовку та ознайомлюється з функціональними обов'язками. Відбувається навчання з використання системи управління логістикою, яка використовується у ТОВ «Нова Пошта», ознайомлення з програмним забезпеченням компанії, висвітлюються регламенти та процедури компанії. Складається індивідуальний план роботи новачка на випробувальний період, який погоджується з безпосереднім керівником. Затверджується графік регулярних зустрічей з менеджером з персоналу для обговорення прогресу та адаптації.

4) Проходження випробувального періоду. Протягом випробувального періоду новий працівник інтегрується у робочий процес та закріплює отримані знання на практиці. Працівник починає виконувати свої безпосередні обов'язки під наглядом наставника. Це включає роботу з клієнтами, обробку вантажів, використання логістичних систем та інші повсякденні задачі. Наставник регулярно зустрічається з працівником для обговорення прогресу, розв'язання поточних питань та надання зворотного зв'язку. Це допомагає працівникові швидше адаптуватися до нових умов. Керівник підрозділу та менеджер з персоналу проводять регулярні оцінки роботи нового працівника, аналізуючи його успіхи та виявлені труднощі. На основі цих оцінок коригується план роботи та надаються додаткові рекомендації. Новий працівник має можливість брати участь у додаткових тренінгах та семінарах, які допоможуть покращити професійні навички та глибше зрозуміти специфіку роботи в ТОВ "Нова Пошта". Організуються неформальні зустрічі та корпоративні заходи, що сприяють інтеграції нового працівника у колектив. Це може включати спільні обіди, командні активності та участь у корпоративних святах.

5) Оцінка результатів випробувального періоду. Після завершення випробувального терміну проводиться комплексна оцінка роботи нового працівника. Наставник та керівник підрозділу аналізують успіхи та недоліки новачка. Оцінюються виконані завдання та досягнення поставлених цілей. Проводиться обговорення результатів з працівником, даються рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення. Приймається рішення щодо подальшого працевлаштування працівника: затвердження на посаді або розірвання трудового договору.

б) Оформлення кадрових документів. Після успішного проходження випробувального терміну оформлюються необхідні кадрові документи відповідно до Положення про прийом на роботу у ТОВ «Нова Пошта». Оновлюється особиста справа працівника. Забезпечується доступ до всіх необхідних ресурсів та систем компанії для подальшої роботи.

Якщо адаптаційний процес добре організований, то час і витрати на адаптацію значно скорочуються, що приносить користь як підприємству, так і працівнику. Співробітник зацікавлений у швидкому проходженні адаптації, оскільки це знижує моральні та матеріальні втрати, пов'язані зі страхом невдачі або втратою роботи, а також із зменшенням заробітної плати на період адаптації. Для ефективної організації процесу адаптації на ТОВ "Нова Пошта" пропонується план впровадження процесу адаптації (табл 2.7.).

Відповідно до плану адаптаційного процесу (табл. 2.7), адаптація кожного нового працівника в ТОВ «Нова Пошта» триватиме понад 3-4 місяці. Цей процес слід починати ще до першого робочого дня новачка. Для зменшення психологічного стресу та налаштування працівника на продуктивну роботу рекомендується підтримувати зв'язок з ним одразу після проведення співбесід та завершення формальностей. Заходи, спрямовані на підтримку працівника та підкреслення його важливості для організації, сприятимуть ефективнішій адаптації та формуванню лояльності співробітника.

Таблиця 2.7. – План проведення адаптації нового працівника на ТОВ "Нова Пошта"

| Етап | Тривалість | Період виконання | Методи реалізації |
|---|-------------|--|---|
| 1. Оцінка рівня підготовленості | 1 день | Перші дні після прийому на роботу | День 1: Інтерв'ю з менеджером з персоналу та керівником. Тестування на знання специфіки займаної посади, аналіз попереднього досвіду. |
| 2. Основні положення | 4 дні | Протягом першого тижня | День 2: Призначення наставника, знайомство з колективом, введення у корпоративну культуру. День 3: Презентація історії, місії, цінностей компанії, ознайомлення з організаційною структурою компанії, основними відділами та ключовими особами, екскурсія по офісу та складам. День 4: підготовка та ознайомлення з робочим місцем. День 5: Завершення документального оформлення. |
| 3. Програма випробувального періоду | 2 – 4 тижні | Початок другого тижня і до кінця підготовки до випробувального періоду | Тиждень 2-4: Теоретична підготовка, складання індивідуального плану роботи |
| 4. Проходження випробувального періоду | 2-3 місяці | Протягом усього випробувального терміну | Щоденно: Практичне виконання завдань під наглядом наставника. Щотижнево: Регулярні зустрічі з наставником, моніторинг і оцінка, соціальна інтеграція через корпоративні заходи. Щомісячно: Участь у тренінгах та семінарах. |
| 5. Оцінка результатів випробувального періоду | 1-2 дні | Після проходження випробувального періоду | День 1: Аналіз успіхів та недоліків новачка День 2: Обговорення результатів, надання рекомендацій, прийняття рішення щодо працевлаштування |
| 6. Оформлення кадрових документів | 1-2 дні | Після успішного завершення випробувального терміну | День 1: Оформлення необхідних кадрових документів День 2: Оновлення особистої справи працівника, забезпечення доступу до всіх необхідних ресурсів |

Джерело: побудовано автором на основі даних [3, 11]

При правильному плануванні процесу адаптації всі його етапи пройдуть швидше і з меншими зусиллями та ресурсами. Найбільше навантаження, зокрема інформаційне, емоційне та психологічне, припадає на новачка протягом першого

тижня адаптації. Особливо важливий перший робочий день, коли проводиться багато заходів. Варто розробити чек-лист для систематичного знайомства нового працівника з роботою та організацією. Початок дня слід розпочати з вітальної бесіди та екскурсії по роботі з представленням колективу, робочого місця та ключових місць. Багато часу новачок проводить у відділі кадрів, займаючись паперовою роботою. Враження від цього процесу залежать від ефективного інформування працівника напередодні щодо документів та злагодженої роботи підрозділу. Знайомство з колективом та керівництвом також важливе у перший робочий день. Дуже важливим є творчий підхід до зустрічі нового працівника в перший робочий день, щоб знизити психологічну напругу та стрес за допомогою подарунків, листівок, різноманітних дрібниць та неформальної зустрічі.

Для покращення процесу адаптації, пропонується розробляти інструкції для працівників у більш візуальному форматі, такому як використання таблиць, інфографіки, майндмепів, схем, а також відеоінструкцій. У перший тиждень рекомендується обговорити план навчання нового працівника, включаючи різні тренінги, а також залучати до соціальних заходів у компанії. Під час планування адаптаційного процесу слід приділити увагу гейміфікації як новому методу зацікавлення та залучення працівників, що передбачає використання елементів гри в робочому процесі. Гейміфікація може зробити процес адаптації не лише легшим, але й сприятиме формуванню лояльності працівника до компанії.

Отже, впровадження нової системи адаптації персоналу на ТОВ "Нова пошта" передбачає певні ефекти (рис 2.2).

Таким чином, впровадження нової системи адаптації персоналу є ключовим кроком для покращення ефективності та продуктивності працівників в ТОВ "Нова Пошта". Зазначений процес має на меті зменшення стресу та адаптаційних труднощів нових працівників, сприяючи їх швидкій і якісній інтеграції в колектив та робочий процес. План адаптації, який складається з 6 етапів, структурований таким чином, щоб забезпечити повноцінне ознайомлення нового працівника з компанією, її цінностями, процесами та структурою. Крім того, цей підхід

дозволяє кожному новому працівнику мати індивідуальний план адаптації, який враховує його потреби, навички та специфіку посади.



Рисунок 2.2. – Ефекти від впровадження процесу адаптації на ТОВ "НОВА ПОШТА"

Джерело: побудовано автором на основі даних [20, 30]

Враховуючи специфіку поштової галузі, де швидкість та точність виконання роботи є критичними факторами, ефективна адаптація нового персоналу стає особливо важливою. Завдяки впровадженню такої системи, процес адаптації буде займати понад 3-4 місяці, працівники будуть готові швидко та ефективно виконувати свої обов'язки, що сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню позицій компанії на ринку.

Також, нова система адаптації може сприяти розвитку професійних навичок та кар'єрного росту працівників. Це стимулює їхню мотивацію та відчуття приналежності до компанії, що сприяє зниженню текучості кадрів та підвищенню рівня задоволення від роботи.

Адаптація персоналу є головним елементом кадрової роботи, оскільки саме від цього процесу залежить, як швидко новий працівник зможе вписатися в робочий колектив та почати ефективно виконувати свої обов'язки. Добре організована адаптація допомагає новачкам зрозуміти культуру та цінності компанії, засвоїти необхідні професійні навички та встановити робочі контакти з колегами. Це, в свою чергу, знижує рівень стресу та невпевненості, підвищує мотивацію та лояльність до організації. Крім того, ефективна адаптація дозволяє швидко виявити і вирішити потенційні проблеми, що можуть виникнути в процесі інтеграції нового співробітника. Завдяки цьому, організація отримує змогу максимально швидко і безболісно ввести нові кадри в робочий процес, що сприяє загальному підвищенню продуктивності і стабільності компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення рівня кадрової роботи в організації.

Визначено, що у будь-якій економічній діяльності використовуються різноманітні ресурси: фінансові, інформаційні, матеріальні, інтелектуальні. Проте головним ресурсом є люди, які здійснюють, створюють, змінюють і керують усіма цими процесами. На цьому етапі особлива увага приділяється розвитку людського потенціалу, підвищенню якості та творчої віддачі кадрів, а також підвищенню ефективності їх використання. Управління персоналом є одним з ключових аспектів керівництва підприємством і, подібно до будь-якої іншої управлінської діяльності, вимагає обдуманих дій і системності.

Кадрова робота представляє собою комплексну систему дій та заходів, спрямованих на управління персоналом в організації з метою забезпечення оптимального використання його потенціалу та досягнення стратегічних цілей. Вона включає в себе планування кадрових ресурсів, рекрутинг, відбір та найм персоналу, його оцінку, розвиток та управління винагородами та багато іншого.

Виявлено, що ТОВ "Нова Пошта", заснована у 2001 році, є українською компанією, яка забезпечує широкий спектр послуг з експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. Компанія вважається лідером на логістичному ринку експрес-перевезень і відома своєю надійністю та ефективністю. ТОВ "Нова Пошта" є першим українським оператором з експрес-перевезень, що запровадила повний комплекс послуг з доставки документів, вантажів та грошових переказів.

Проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "Нова Пошта" за 2021-2023 рр. та визначено, що фінансовий стан підприємства є стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Хоча війна вплинула на рентабельність ТОВ "Нова Пошта" у 2022 році, компанія змогла адаптуватися і відновити свій ріст у 2023 році, що може свідчити про її стійкість та здатність адаптуватися до складних умов.

Провівши аналіз кадрової роботи на ТОВ «Нова Пошта», було визначено, що процес адаптації в компанії відбувається неструктуровано, немає чітко розроблених інструкцій для допомоги в адаптації нових робітників. Вона характеризується відсутністю колективного духу та недостатнім розвитком наставництва. Навчальні програми в компанії акцентуються переважно на професійні знання та вміння, але не на розвиток особистісних навичок і командної роботи. Це означає, що нові працівники можуть відчувати себе ізольованими і недостатньо залученими до корпоративної культури компанії.

Для вирішення проблеми з адаптації нових працівників на ТОВ "Нова Пошта", було розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації персоналу, які складаються з 6 етапів:

- 1) Оцінка рівня підготовленості нового працівника;
- 2) Введення в основні положення;
- 3) Підготовка до випробувального періоду;
- 4) Проходження випробувального періоду;
- 5) Оцінка результатів випробувального періоду;
- 6) Оформлення кадрових документів.

Також було розроблено план проведення адаптації нового працівника на ТОВ "Нова Пошта", який детально описує тривалість кожного етапу адаптації, а також методи реалізації цих етапів.

Отже, впровадження запропонованих змін на ТОВ "Нова Пошта" може призвести до збільшення продуктивності та ефективності роботи персоналу, зниження текучості кадрів та покращення організаційної культури, що в свою чергу позитивно вплине на репутацію компанії як роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. — Київ : ЦУЛ, 2019. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/ebooks/2989>
2. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_2_24
3. Борданова Л. С., Омельчук В. І. Кадрова політика підприємства в сучасних ринкових умовах та шляхи її вдосконалення. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021_up.pdf
4. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах національної поліції. Наукові записки Харківського національного університету внутрішніх справ. Серія: АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО І ПРОЦЕС 2019. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.5.22> (Дата звернення: 25.03.2024).
5. Вакансії 2024 ТОВ «Нова Пошта». https://novaposhta.ua/all_jobs (дата звернення: 14.05.2024).
6. Винничук Р.О, Гладун С.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. Наукові записки Таврійського національного В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. 2020. Том. 70, Номер. 2. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27> (Дата звернення: 05.05.2024).
7. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_20)

8. Звіт зі сталого розвитку 2022-2023 ТОВ «Нова Пошта». https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення: 10.05.2024).

9. Звіт про управління 2021 ТОВ «Нова Пошта». <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202021.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

10. Звіт про управління 2022 ТОВ «Нова Пошта». [URL:https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf](https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

11. Звіт про управління 2023 ТОВ «Нова Пошта». [URL:https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf](https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

12. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип.13. – С. 259–263.

13. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_12

14. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Modern economics. 2020. № 24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_24_14

15. Конспект лекцій з курсу «Організація кадрової роботи» для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” денної та заочної

форми навчання, Тернопіль, 2013. Електронний ресурс URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/17879/>

16. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві/Економіка і суспільство. Вип.№3/2016. [Електронний ресурс] - URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf

17. Куделя В.І, Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 4, 2020. URL:https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_1/25.pdf

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

19. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов, В.П. Дядченко // Харків, 2015. – С. 185-186

20. Малтиз В.В, Тарасенко Ю.В. АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СПОСІБ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ. Наукові записки Запорізького національного університету. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 6(17). URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/32.pdf

21. Насирова С. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Науковий огляд. 2019 Вип. 3 (56). С. 6–16.

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

23. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355. – [URL:https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17619/1/18.03.2021_%D0%86%D1%80%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%8C_353-355.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17619/1/18.03.2021_%D0%86%D1%80%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%8C_353-355.pdf)
24. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні [URL:https://novaposhta.ua](https://novaposhta.ua). (дата звернення: 1.05.2024).
25. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. – Вінниця:Твори, 2019. 283 с
26. Рекун Г.П. Функціональні складові адаптивного підходу до побудови системи стратегічного управління персоналом підприємства // [URL:http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Suek/2010_2/Rekun.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Suek/2010_2/Rekun.pdf)
27. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. – Київ: КНЕУ, 2019. 505 с.
28. Смоквіна Г. А, Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. Наукові записки Національного університету «Одеська політехніка». Серія: ЕКОНОМІКА: реалії часу. 2022. [URL:https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf](https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf) (Дата звернення: 08.03.2024).
29. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник / В.С. Тарасенко. – Одеса: «Фенікс», 2021. – 38 с.
30. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа ; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018 [URL:https://vo.uu.edu.ua/pluginfile.php/660845/mod_resource/content/0/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BBi%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%9Fi%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA](https://vo.uu.edu.ua/pluginfile.php/660845/mod_resource/content/0/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BBi%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%9Fi%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA).

[%D0%9E.%D0%9C.%D0%A8%D1%83%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9.pdf](#)

31. Учасники проектів Вікімедіа. Нова пошта – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова_пошта (дата звернення: 01.05.2024).

32. Фінансова звітність 2021 ТОВ «Нова Пошта». URL:<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202021.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

33. Фінансова звітність 2022 ТОВ «Нова Пошта». URL:<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

34. Фінансова звітність 2023 ТОВ «Нова Пошта». URL:<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

35. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715

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

37. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcrtr_2020_43_64

38. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24

39. HR Helpboard. (2022). What is HR Policy? URL: <https://www.hrhelpboard.com/hr-policies.htm>

40. Basu, B. D. (2020). 4R of HR Management. URL: https://blogs.siliconindia.com/bookworm/4R_of_HR_Management-bid-4Ms5G71f14761502.html#:~:text=So%20for%20any%20middle%20management,%2C%20Re%2Dtraining%20and%20Retention.