

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала:
студентка 4 курсу, групи ЕХ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Надія КУБАРЄВА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент: кандидат
економічних наук, доцент
Гатило В.П.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко
підпис ініціали, прізвище

« 06 » червня 2024 року

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

Надія КУБАРЄВА

1. Тема роботи: «Рекомендації з підвищення ефективності праці в організації»

Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцент

затверджені наказом по університету від «09» квітня 2024 року
№2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти ефективності праці в організації. Узагальнити сутність та поняття ефективності праці. Дослідити фактори, що впливають на ефективність праці; показники та методи ефективності праці. Проаналізувати економічні умови функціонування ТОВ «Нова Пошта» Оцінити рівень ефективності праці в організації ТОВ «Нова Пошта». Запропонувати шляхи підвищення ефективності праці ТОВ «Нова Пошта».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти _____ **Надія КУБАРЄВА**
підпис

Керівник роботи _____ **Світлана БАБИЧ**
підпис ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми _____ **Ольга КРИКУН**
підпис ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ	7
1.1. Сутність та поняття ефективності праці	7
1.2. Фактори, що впливають на ефективність праці	14
1.3. Показники та методи ефективності праці	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОВ «НП»	25
2.1. Аналіз економічних умов функціонування ТОВ «НП».....	25
2.2. Оцінка рівня ефективності праці в організації ТОВ «НП»	34
2.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності праці ТОВ «НП»	42
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена швидкісними змінами та конкурентністю у бізнесі в сучасному світі. Ефективне управління продуктивністю праці є ключовим фактором, що дозволяє організації досягати поставлених цілей та підвищувати конкурентоспроможність. Насамперед, зростання продуктивності праці дозволяє оптимізувати витрати і використання матеріальних та людських ресурсів, підвищувати якість продукції та послуг, збільшувати прибуток, зберігати існуючих клієнтів та залучати нових.

Успішний менеджмент базується на декількох фундаментальних принципах, серед яких можна виділити наступні: чітко визначені цілі та стратегії; ефективне планування та організація; розвиток та мотивація персоналу; контроль та оцінка результатів; інновації та адаптація.

Організація управлінської праці дозволяє підвищити якість та ефективність роботи, встановити потрібний контроль над процесами, поліпшити рівень задоволення працівників від своєї праці та знизити ризики помилок. Окрім того, ефективна управлінська праця дозволяє задовільнити потреби клієнтів та досягти поставлених цілей.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів і надання практичних рекомендацій з підвищення ефективності праці на підприємстві.

Відповідно мети вирішені наступні завдання:

- узагальнені основні показники ефективності праці;
- визначені чинники підвищення ефективності;
- опрацьовані сучасні методичні підходи оцінки ефективності;
- проведено аналіз організаційної структури ТОВ «Нова Пошта»;
- проведено аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта»;

– обґрунтовані напрями підвищення ефективності праці ТОВ «Нова Пошта».

Об’єктом дослідження є процес організації господарської діяльності транспортувального підприємства у напрямку підвищення ефективності праці.

Предметом дослідження є система управління персоналом та практичні рекомендації підвищення ефективності праці на ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Методологічну й теоретичну базу дослідження становили роботи вітчизняних і закордонних вчених і фахівців в сфері розвитку проблем формування і підвищення ефективності праці.

У процесі написання дипломної роботи були використані звітні дані підприємств. Для досягнення поставленої мети дослідження в роботі використовуються загальнонаукові методи – методи порівняльного, економічного, статистичного та графічного аналізу, метод наукової класифікації і систематизації, метод теоретичного узагальнення задля уточнення понятійного апарату.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування підприємствами запропонованих заходів щодо напрямків та резервів підвищення рентабельності.

Апробація досягнених при дослідженні результатів кваліфікаційної роботи підтверджено участю в конференції «Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень» у травні 2024 р. м. Чернігів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Сутність та поняття ефективності праці

Менеджмент - це процес планування, організації, координації та контролю за ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими) підприємства або організації з метою досягнення конкретних цілей [14, 34].

Менеджмент є важливим елементом будь-якої організації, оскільки він дозволяє ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. У сучасному світі менеджмент є важливим професійним напрямком, а компанії активно шукають кваліфікованих менеджерів зі знанням сучасних методів та технологій управління.

У будь-якій організації менеджер виконує дві специфічні функції, яких немає у жодного іншого співробітника. По-перше, він поєднує роботу всіх підрозділів і ланок управління організації й у цій ролі займається пошуком резервів її розвитку і насамперед серед працівників, у людських стосунках. По-друге, приймаючи і реалізуючи управлінські рішення, менеджер, як ніхто інший, дбає про перспективи розвитку організації, тобто зміцнює її позиції на відповідному ринку або розширює їх за рахунок виходу на нові сегменти ринку.

Управлінське рішення приймається у такій послідовності:

1. Визначення проблеми.
2. Визначення цілей вирішення проблеми.
3. Розробка альтернативних рішень.
4. Вибір (прийняття) рішення.
5. Реалізація (здійснення) рішення.
6. Оцінка результатів реалізації рішення.

При прийнятті управлінського рішення менеджеру треба належним чином ураховувати зовнішнє середовище організації, оскільки саме воно визначає її місце та успіх на ринку.

Основні функції менеджменту включають:

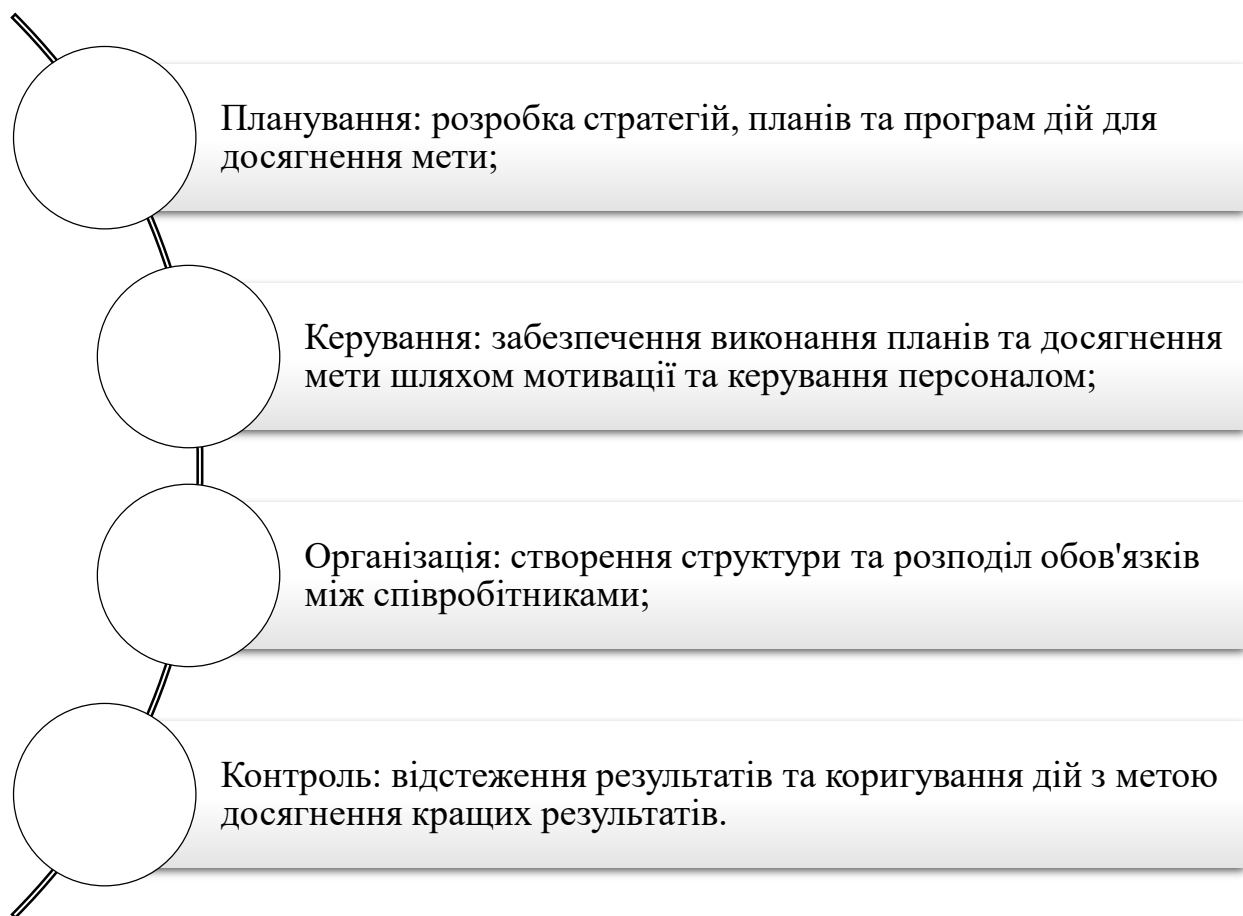


Рисунок 1.1 - Основні функції менеджменту [39]

Забезпечення високого рівня продуктивності праці є беззаперечною умовою досягнення стабільності інноваційного розвитку підприємств. Системне вдосконалення механізму управління ефективністю праці є пріоритетним напрямом підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, галузі.

Ефективність праці - це складна категорія, що описує досягнення поставлених цілей з використанням мінімальних ресурсів та працездатності. Її можна розглядати з декількох точок зору:

1. Економічний аспект: співвідношення між результатами працевлаштування (обсягом виробленої продукції, наданими послугами) та витратами на її створення (працевитрати, матеріали, енергетичні ресурси і т. д.).

2. Соціальний аспект: задоволення виробничою діяльністю, умови праці, можливостями для професійного зростання та самореалізації працівників.

3. Психологічний аспект: ступень мотивації працівників, рівень відповідальності та ініціативи працівників.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ефективність праці» [24]

Визначення	Автор
Співвідношення між результатами праці та витратами на її досягнення.	В.А. Жабкін
Ступінь відповідності результатів праці встановленим нормам, планам, стандартам.	О.В. Мельничук
Ефективність праці - це міра корисності, яку суспільство отримує від витрат праці.	К. Маркс
Ефективність праці - це комплексна характеристика працівника, що відображає його здатність виконувати роботу з заданою якістю за певний час.	М.І. Мельник

Формування дієвого механізму управління ефективністю праці з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку підприємств є надзвичайно важливою складовою діяльності національної економіки. Виникає необхідність зміни концепцій та нових вимог до управління, пов'язаних, насамперед, з регулюванням суспільно значущих процесів та оновленням методологічного інструментарію, здатного забезпечити підприємствам високу економічну ефективність, стійку конкурентну позицію на ринку та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, важливим завданням є визначення структури та концепції удосконалення механізму управління ефективністю праці в умовах інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств.

При виборі та побудові механізму управління ефективністю праці на підприємстві важливо враховувати фактори та інструменти створення алгоритму формування програми управління ефективністю праці та послідовності її реалізації, а також стратегічного планування.

Ефективність неможливо виміряти одним універсальним показником. Натомість існує безліч різних показників, кожен з яких відображає певний аспект ефективності. Ці показники не вимірюють абстрактну сутність "ефекту", а фокусуються на конкретних результатах, таких як вироблена продукція, отриманий прибуток або інші досягнуті цілі.

Важливо використовувати різні показники ефективності для отримання комплексного уявлення про результативність діяльності. Це дозволяє оцінити ефективність використання різних ресурсів та виявити сильні та слабкі сторони.

Таблиця 1.2 містить лише декілька прикладів показників ефективності. Насправді існує безліч інших, адже результати та витрати можна вимірювати різними способами, застосовуючи їх до різних етапів та видів економічної діяльності на різних економічних рівнях.

Таблиця 1.2 – Назви показників ефективності залежно від врахованих одержаних результатів [37]

Витрати	Продукція	Прибуток
Людський капітал	Продуктивність праці	Рентабельність праці
Фізичний капітал	Продуктивність капіталу	Рентабельність капіталу
Компоненти природних ресурсів	Продуктивність землі	Рентабельність землі
Усі виробничі ресурси	Продуктивність виробництва	Рентабельність виробництва

Професійність та компетентність економіста полягає у виборі та обґрунтуванні достовірних показників у кожному конкретному випадку. Це передбачає порівнянність результатів та витрат, що використовуються в показнику, а також точність їх розрахунку.

При визначенні продуктивності праці необхідно порівнювати весь обсяг продукції, отриманий за певний проміжок часу, з обсягом усієї праці, витраченої на виробництво саме цієї продукції за той самий період.

Під продуктивністю в широкому сенсі в сучасній економічній теорії розуміють співвідношення між випуском товарів та витраченими ресурсами.

Існує декілька рівнів, на яких можна досліджувати продуктивність праці:

- Індивідуальна продуктивність праці: вимірює результативність роботи конкретного працівника;
- Виробнича продуктивність праці: оцінює ефективність трудової діяльності на певній виробничій ділянці, підприємстві;
- Локальна продуктивність праці: відображає рівень продуктивності в регіоні або галузі;
- Суспільна продуктивність праці: характеризує загальну ефективність роботи всього економічного комплексу країни.

Система мотивації, як зазначає Фролов, являє собою цілісну сукупність різних теорій, моделей, методів та підходів, що взаємопов'язані між собою [15].

Ефективність такої системи багато в чому залежить від грамотного керівництва. Саме керівництво має підібрати та втілити в життя систему, яка відповідатиме потребам та цілям конкретного підприємства. При цьому важливо розробити ту систему мотивації, яка підходить саме даному підприємству, і підібрати відповідні способи мотивування окремо для кожного працівника. По суті, менеджмент організації повинен намагатися сам вибирати, яким чином мотивувати кожного працівника для виконання основного завдання. Головне здійснити правильний вибір,

в управлінському плані «вгадати» спосіб орієнтування співробітників, спрямувавши їх на досягнення цілей організації.

Для цього необхідно проаналізувати структуру інтересів та особливості характеру кожного з членів трудового колективу і, на підставі цього, побудувати таку систему мотивації, яка викликала б гранично конструктивну організаційну поведінку і забезпечувала б досягнення організаційного результату.

Не існує якоїсь однієї «правильної» системи мотивації, дотримуючись якої, організація може максимізувати працездатність і віддачу кожного співробітника для досягнення цілей організації. Будь-яка система мотивації має свій термін придатності, лише з тієї причини, що у кожної людини з часом змінюються вподобання і потреби, які могли б задовольнити, за внесену ними працю для досягнення цілей організації. Тому система мотивації має бути динамічною та адаптуватися до змін, які відбуваються в колективі.

Таким чином, система мотивації - це не статичний набір правил, а постійно розвивається процес, який потребує глибокого розуміння психології людей та вміння знаходити індивідуальний підхід до кожного. Це ключ до створення колективу, де кожен працівник буде максимально мотивований та зацікавлений у досягненні спільних цілей.

Система мотивації - це не просто набір окремих елементів, а комплексний підхід, що поєднує в собі різні методи та інструменти для спонукання працівників до максимальної віддачі та ефективної роботи.

Існує безліч видів мотивації, але деякі з них залишаються незмінними для будь-якої організації:

1. Матеріальна мотивація:

- Підвищення окладу: Збільшення фіксованої частини заробітної плати.
- Доплати і надбавки: Додаткові виплати за спеціальні умови роботи, кваліфікацію або виконання певних завдань.

- Змінна частина заробітку: Премії, бонуси, комісійні, які залежать від результатів роботи.

2. Нематеріальна мотивація:

- Винагорода за заслуги: Видача грошових призів, подарунків або сертифікатів за видатні досягнення.

- Моральне заохочення: Подяка, грамоти, дипломи, нагородження званнями.

- Особливі умови роботи: Гнучкий графік, самоконтроль якості, можливість роботи з дому тощо.

3. Організаційна мотивація:

- Створення сприятливої корпоративної культури: Заохочення командної роботи, надання можливостей для розвитку та самореалізації, підтримка атмосфери поваги та взаємодопомоги.

- Залучення працівників до прийняття рішень: Надання права голосу та можливість впливати на життя компанії.

- Інформування про діяльність та цілі організації: Прозорість та відкритість у спілкуванні з працівниками.

4. Моральна мотивація:

- Винагороди, що не мають грошового вираження: визнання статусу і заслуг (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи), надання окремим співробітникам особливих умов роботи (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості і т. п.) й додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації.

Важливо розуміти, що жоден з цих видів мотивації не є універсальним.

Ефективна система мотивації має поєднувати в собі різні методи та адаптуватися до потреб та особливостей конкретного колективу.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність праці

Суть зростання продуктивності праці полягає в тому, що будь-які зміни в процесі праці повинні призводити до скорочення робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції, при цьому збільшуючи кількість вироблених споживчих товарів.

Фактори, що впливають на продуктивність праці, поділяються на дві категорії:

- Об'єктивні фактори: не залежать від волі та свідомості людей. До них належать природні умови, стан техніки та технології, рівень розвитку науки.
- Суб'єктивні фактори: залежать від волі та свідомості людей. До них належать організація праці та виробництва, кваліфікація працівників, їх мотивація, умови праці, дисципліна.

Таблиця 1.3 – Фактори, що підвищують та понижують продуктивність праці [19, 29]

Фактори, що сприяють підвищенню продуктивності праці	Фактори, що знижують продуктивність праці
Вдосконалення організації праці: оптимізація робочих процесів, розподіл праці, трудова дисципліна	Недоліки в організації праці: нераціональний розподіл праці, бюрократія, низька трудова дисципліна
Економія робочого часу: використання сучасних технологій, автоматизація та механізація виробництва, раціональне планування робочого часу	Перебої в матеріально-технічному забезпеченні: нестача сировини та матеріалів, поломки обладнання
Комплексне використання сировини: мінімізація відходів, повторне використання ресурсів	Несприятливі природно-кліматичні умови: екстремальні температури, висока вологість, шкідливі для здоров'я фактори
Мотивація працівників: створення сприятливих умов праці, справедлива система оплати праці, заохочення та стимулювання	Погана трудова дисципліна: прогули, запізнення, невиконання робочих обов'язків

Джерело: складено автором

Підвищення продуктивності праці на будь-якому рівні веде до зростання загальної ефективності економіки, що сприяє кращому добробуту населення.

Питання підвищення ефективності суспільної праці завжди було і залишається актуальним для економіки. Однак в умовах тривалого спаду виробництва, який пережила Україна в 90-х роках XX століття, воно стає життєво важливим фактором розвитку.

Не випадково в країнах з розвинутою ринковою економікою, що орієнтовані на соціальні аспекти, функціонують спеціальні установи, які розробляють технології управління продуктивністю.



Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на підвищення продуктивності праці [31]

Комплексний підхід до підвищення ефективності праці з урахуванням усіх зазначених факторів дозволить значно покращити економічні показники та сприяти стійкому розвитку країни.

Продуктивність праці не є статичним показником, вона постійно змінюється під впливом безлічі факторів. Деякі з них сприяють її зростанню, інші, навпаки, можуть призводити до зниження. Тому одним з основних завдань організації праці є забезпечення стійкого зростання продуктивності.

Зростання продуктивності праці відіграє ключову роль у економічному розвитку країни, адже воно веде до збільшення реального ВВП та доходів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня споживання та добробуту населення.

Збільшення суспільного продукту на душу населення дає можливість людям споживати більше товарів та послуг, що веде до кращого життя. Висока продуктивність праці робить економіку країни більш конкурентоспроможною на світовому ринку. Зростання доходів населення дозволяє фінансувати соціальні програми, такі як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист.

Саме тому зростання продуктивності праці стає пріоритетом для держав з соціально орієнтованою економікою.

Традиційно вважалося, що збільшення виробництва та економія ресурсів є ключовими факторами зростання продуктивності праці. Проте, нова концепція продуктивності праці, що відповідає принципам соціально орієнтованої ринкової економіки, пропонує інший підхід.

Найпродуктивнішим ресурсом в цій концепції стає не безмежне нарощування виробництва, а якісні зміни у споживанні, способі життя та людському розвитку, такі як:

- Виробництво має орієнтуватися на перспективні суспільні потреби, а не на короткострокові вигоди.
- Важливо інвестувати в розвиток людського капіталу, тобто в освіту, охорону здоров'я та інші сфери, що сприяють покращенню життя людей.
- Споживання має бути спрямоване на задоволення потреб людини, а не на штучне стимулювання попиту.

Переваги нового підходу є забезпечення стійкого зростання економіки, яке не ґрунтується на експлуатації ресурсів та навколишнього середовища; соціальна справедливість, що сприяє зменшенню нерівності та покращенню добробуту всіх верств населення; підвищення якості життя людей за рахунок кращої освіти та доступу до всіх необхідних благ [11, 35].

Реалізація цієї концепції потребуватиме значних зусиль з боку держави, бізнесу та суспільства загалом. Проте, це те, що може забезпечити справжній прогрес та створити більш справедливе та процвітаюче майбутнє для всіх.

Комплексний підхід до управління факторами продуктивності праці дозволить значно покращити економічні показники та сприяти розвитку підприємства.

За рівнем впливу фактори продуктивності праці можна поділити на дві зовнішні та внутрішні. Зовнішні пов'язані із зміною асортименту продукції відповідно до мінливих попиту на ринку, що змінюються соціально-економічні умови в суспільстві, рівень кооперації з іншими підприємствами та інші. Внутрішні: залежать від діяльності конкретного підприємства. До них належать рівень технічної оснащеності, ефективність систем стимулювання праці, якість організації підприємницької діяльності.

За внутрішнім змістом фактори продуктивності праці можна групувати таким чином:

1. Матеріально-технічні фактори:

- Механізація та автоматизація виробництва;
- Освоєння та застосування прогресивних технологій;
- Економія всіх видів ресурсів;
- Поглиблення спеціалізації обладнання.

2. Організаційні фактори:

- Організація матеріально-технічного постачання;
- Раціональний розподіл і кооперація праці;
- Поліпшення умов праці;

- Раціональна розстановка та ефективне використання кадрів підприємства.

3. Соціально-економічні фактори:

- Рівень кваліфікації працівників;
- Мотивація працівників до активної праці;
- Ставлення працівників до праці та трудова дисципліна;
- Розвиток виробничої демократії на підприємстві [12].

4. Економіко-правові та нормативні фактори:

- Фактори, які регулюють систему соціально-трудова відносин;
- Методична основа зростання продуктивності праці.

Важливо розуміти, що всі ці фактори взаємопов'язані і впливають один на одного.

Комплексний підхід до управління факторами продуктивності праці дозволить значно покращити економічні показники та сприяти розвитку підприємства.

Крім вищезазначених факторів, на продуктивність праці суттєво впливають два інших аспекти, які потребують особливої уваги:

1. Інтенсивність праці: це швидкість, з якою людина витрачає свою енергію під час роботи. Вона вимірюється обсягом нервової та м'язової енергії, що витрачається людиною за одиницю робочого часу.

2. Напруженість праці: це ступінь інтенсивності праці по відношенню до її максимальної величини, яка приймається за одиницю (межа максимально допустимих можливостей людини).

Інтенсивність та напруженість праці мають свої межі. Перевищення цих меж може призвести до негативних наслідків, таких як зниження працездатності, погіршення якості роботи, зростання травматизму.

Поняття резервів зростання продуктивності праці тісно пов'язане з поняттям факторів, що впливають на неї.

Під резервами розуміють невикористані можливості:

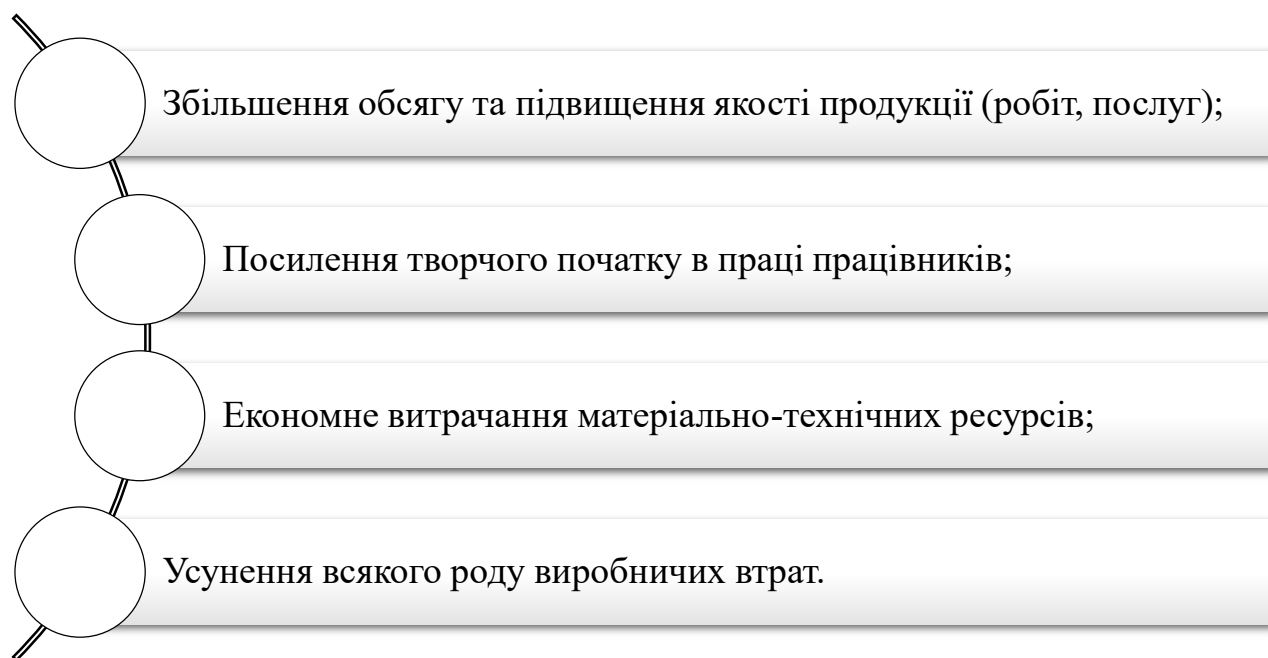


Рисунок 1.3 – Невикористані можливості резервів [22, 41]

Сукупність резервів доцільно класифікувати за тими ж принципами, що й фактори продуктивності праці. Це дає можливість при проведенні аналізу виявити основні причини втрат і непродуктивних витрат праці по кожному фактору та намітити шляхи їх усунення.

За характером використовуваних факторів резерви зростання продуктивності праці на підприємстві поділяються на:

- Екстенсивні: пов'язані з кількісним зростанням факторів виробництва (наприклад, збільшенням кількості працівників, робочого часу, обладнання).
- Інтенсивні: пов'язані з якісним поліпшенням факторів виробництва (наприклад, впровадженням нових технологій, підвищенням кваліфікації працівників).

Виявлення та використання резервів зростання продуктивності праці - це важливе завдання, яке дозволяє підприємствам та державі в цілому підвищувати ефективність виробництва та покращувати економічні показники.

1.3. Показники та методи ефективності праці

Перш за все, варто розглянути механізм мотивації праці, який напряду впливає на продуктивність. Механізм мотивації праці - це комплексна система факторів, які спонукають людей працювати та визначають результативність їхньої трудової діяльності.



Рисунок 1.4 – Механізм мотивації праці [8, 12, 43]

Вимірювання продуктивності праці - це складний процес, який ґрунтується на розумінні економічного змісту поняття продуктивності праці та виборі адекватних показників, що можуть об'єктивно характеризувати її рівень у динаміці та за різними напрямками.

Методи вимірювання продуктивності праці мають відповідати наступним вимогам:

- одиниця виміру не може викривляти показники продуктивності праці;
- повністю враховувати фактичний обсяг робіт і затрати робочого часу;
- забезпечувати єдність методів вимірювання продуктивності праці;
- показники продуктивності праці мають бути наскрізними, зведеними, порівняльними, мати високий ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні.

Методи вимірювання продуктивності праці залежать від специфіки діяльності підприємств, мети розрахунків, способів визначення обсягів виробленої продукції.

Розрізняють такі методи:

- натуральний;
- умовно-натуральний;
- трудовий;
- вартісний (грошовий) [44].

Сутність натурального методу полягає у вимірюванні обсягу виробленої продукції та продуктивності праці в натуральних одиницях (штуках, тоннах, метрах тощо). Цей метод має широке застосування в межах одного підприємства: на робочих місцях, у бригадах, на окремих ділянках галузей, які випускають однорідну продукцію (наприклад, електроенергетика, видобувна промисловість).

Перевагою цього методу є те, що він дозволяє найбільш просто і точно визначити рівень і динаміку продуктивності праці, так як відображає пряму залежність між обсягом виробленої продукції в натуральному виразі і витратами живої праці на її виробництво і не залежить від цінового фактора.

Недоліками цього методу є обмежена сфера його застосування (тільки в галузях, які випускають однорідну продукцію), неможливість врахування змін обсягу

незавершеного виробництва (в авіаремонтному виробництві, в будівництві) і якості виготовленої продукції (в цивільній авіації – якості авіаперевезень).

Сутність умовно-натурального методу вимірювання полягає у приведенні різних видів продукції до єдиного вимірювача за допомогою перевідних коефіцієнтів. Це дозволяє порівнювати продуктивність праці на різних ділянках та виробництвах, де випускається неоднорідна продукція. Умовно-натуральний метод використовується в галузях, де випускається широкий асортимент продукції з різними одиницями виміру (наприклад, машинобудування, легка промисловість).

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці полягає у вимірюванні продуктивності праці на основі її трудомісткості. Зростання продуктивності праці визначається підвищенням ступеня використання норм виробітку, які залишаються єдиними для порівнюваних періодів.

Різновидом трудового методу є визначення зростання продуктивності праці за зниженням трудомісткості продукції (робіт). Трудовий метод використовується в галузях, де продукцію можна виміряти в одиницях часу (наприклад, будівництво, гірничодобувна промисловість) [23, 36].

Перевага трудового методу вимірювання продуктивності праці у тому, що він досить точно характеризує динаміку продуктивності праці. Використання цього методу потребує добре поставленого нормування праці. У зв'язку з цим сфера його застосування обмежена.

У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий) метод.

Він ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції, таких як:

- Валова продукція: Сукупна вартість всієї продукції, виробленої за певний період.
- Товарна продукція: Вартість продукції, яка реалізована на сторону за певний період.

- Валовий оборот: Сукупна виручка від реалізації продукції та послуг за певний період.
- Нормативна вартість обробки: Вартість, яка могла б бути отримана від реалізації продукції, якби вона була виготовлена за нормами.
- Чиста продукція: Вартість товарної продукції за вирахуванням матеріальних витрат.
- Нормативно-чиста продукція: Чиста продукція, розрахована за нормами витрат матеріалів.
- Умовно-чиста продукція: Чиста продукція, розрахована за цінами реалізації продукції на момент її виготовлення.
- Валовий дохід: Сукупна виручка від реалізації продукції та послуг за певний період за вирахуванням непрямих податків.

Суть вартісного методу полягає в тому, що різні види продукції виражаються в одному вартісному вимірюванні за допомогою встановлених на них цін.

Це дозволяє порівнювати продуктивність праці на різних ділянках та виробництвах, де випускається неоднорідна продукція.

Вартісний метод є найбільш розповсюдженим та застосовується на підприємствах з різноманітною продукцією.

Перевага вартісного методу в його універсальності, в практичному застосуванні при порівнянні різнорідної продукції з витратами на її виготовлення на всіх рівнях економічної системи. Крім того, через систему надбавок до цін, тарифів він дозволяє враховувати якість продукції.

У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування і обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях.

Показники продуктивності праці, розраховані за валовою і товарною продукцією, мають схожі переваги і недоліки. Недоліки полягають передусім у тому, що рівень виробітку більшою мірою обумовлений затратами минулої (уречевленої)

праці, ніж затратами живої праці. На величину виробітку і його динаміку побічний вплив чинять зміни асортименту продукції, її матеріаломісткість і трудомісткість, зміни обсягу кооперованих поставок, обсягу незавершеного виробництва, відмінності і динаміка цін на продукцію. При обчисленні валової або товарної продукції часто має місце повторний рахунок у зв'язку з тим, що вартість продукції підприємства, яке постачає цю продукцію, впливає на величину продуктивності підприємства, яке її використовує.

Продуктивність можна визначати на рівні суспільства, регіону, галузі, підприємства, організації, цеху, виробничої дільниці, бригади та окремого працівника [46].

Як вже зазначалося, продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці. Залежно від прямого або оберненого відношення розрізняють два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Для підвищення продуктивності праці варто застосовувати такий дієвий спосіб, як стимулювання праці. Стимулювання праці - це система заходів, спрямованих на спонукання працівників до ефективної та якісної роботи. Воно відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці, зменшенні плинності кадрів та створенні позитивного мікроклімату в колективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОВ «НП»

2.1. Аналіз економічних умов функціонування ТОВ «НП»

У лютому 2001 року розпочала свою діяльність компанія «Нова Пошта» («НП»). З самого початку її основним видом діяльності стала кур'єрська доставка документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб.

За роки свого розвитку «НП» трансформувалася в Групу компаній, яка надає своїм клієнтам широкий спектр логістичних та супутніх послуг [1].

Сьогодні «НП» має розгалужену мережу з майже 7200 відділень по всій Україні. У 2023 році компанія здійснила понад 313 мільйонів доставок, що свідчить про її значну популярність та довіру з боку клієнтів.

«НП» також є одним з найбільших роботодавців в Україні, адже в ній працює понад 30 000 осіб [1]. Таким чином, компанія пройшла шлях від невеликої кур'єрської служби до ознаки логістичного гіганта, який відіграє важливу роль в економіці України.

До складу Групи «НП» входять українські та закордонні компанії, які об'єднують зусилля для надання комплексних рішень у сфері логістики та фінансів:

- «НП»: Лідер на ринку логістики України, який пропонує зручні послуги доставки для приватних та юридичних осіб.
- «НП Логістик»: Забезпечує логістичні рішення для бізнесу, допомагаючи підприємцям оптимізувати ланцюжки постачання.
- NovaPay: Небанківська фінансова установа, яка надає послуги з грошових переказів, оплати та випуску електронних грошей.
- «НП Глобал»: Забезпечує міжнародну доставку для приватних та юридичних осіб.

«НП» — це не просто кур'єрська служба, це лідер на ринку логістики, який прагне зробити доставку максимально зручною для кожного клієнта, надаючи зручні послуги доставки (за адресою, до відділення, поштомату), вигідні тарифи, цілодобову підтримку клієнтів, зручні онлайн-інструменти для відстеження посилок та управління рахунками, що дозволяє створювати та розвивати свій бізнес тисячам підприємців не лише в Україні, а й за кордоном.

21 січня 2021 року Post Finance, фінансова компанія Групи «НП», здійснила ребрендинг та стала NovaPay. Цей крок об'єднав всі назви компанії під одним брендом, полегшивши клієнтам розуміння та використання її послуг. Компанія прагне стати надійним фінансовим партнером для кожного клієнта, забезпечуючи прості, доступні та безпечні послуги.

Перевагами NovaPay є:

- Єдиний бренд: просте та зрозуміле назва, яке легко запам'ятати;
- Широкий спектр послуг: все, що Вам потрібно в одному місці;
- Зручність: онлайн та офлайн доступ, можливість управляти фінансами з будь-якого пристрою;
- Безпека: сучасні технології та високі стандарти захисту;
- Вигідні умови: доступні тарифи, акції та знижки.

Компанія «НП» пропонує широкий спектр логістичних послуг:

1. Доставка та повернення товару до будь-якої торговельної мережі, що сприяє оптимізації та спрощенню організаційних процесів відповідно до сфери діяльності клієнтів.
2. Зворотнє повернення – повернення документа назад відправнику.
3. Доставка автомобільних шин і дисків – швидка і безпечна доставка шин і дисків за вигідними цінами.

4. Доставка товарів на піддонах - дозволяє формувати окремі товари в піддони або відправляти сформовані піддони за нижчою ціною з меншим ризиком пошкодження товарів.

5. Виклик авто – дозволяє зекономити час на пошук транспорту та полегшити процес завантаження.

6. Післяплата товару – клієнту не потрібно турбуватися про попередню оплату доставки, адже оплату здійснює отримувач; сума післяплати буде зарахована на банківський рахунок клієнта.

7. Експедитування – дозволяє змінити тип послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням замовника.

8. Підйом вантажу на поверх – економія сил та часу, бо вантаж буде доставлено на будь-який поверх.

9. Упаковка вантажу – широкий спектр упаковочних матеріалів на будь-який смак для найзручнішого способу упаковки, надійне упакування, що захищає речі під час транспортування та зберігання.

10. Зберігання вантажів – забезпечує зберігання вантажу у безпечному місці протягом одного календарного місяця з дня отримання вантажу. Якщо товар зберігається складі понад 5 днів, стягується доплата у вигляді 20% від фрахту без урахування розміру комісії.

Види упаковки: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування. Для захисту відправлення існують додаткові види пакування: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітряно- пухирчаста плівка; стрейчплівка; поролон; гофро-картон [1].

Щоб визначити переваги та недоліки роботи підприємства, проаналізуємо внутрішні та зовнішні фактори, які на нього впливають за допомогою матриці SWOT-аналізу (рисунок 2.1):

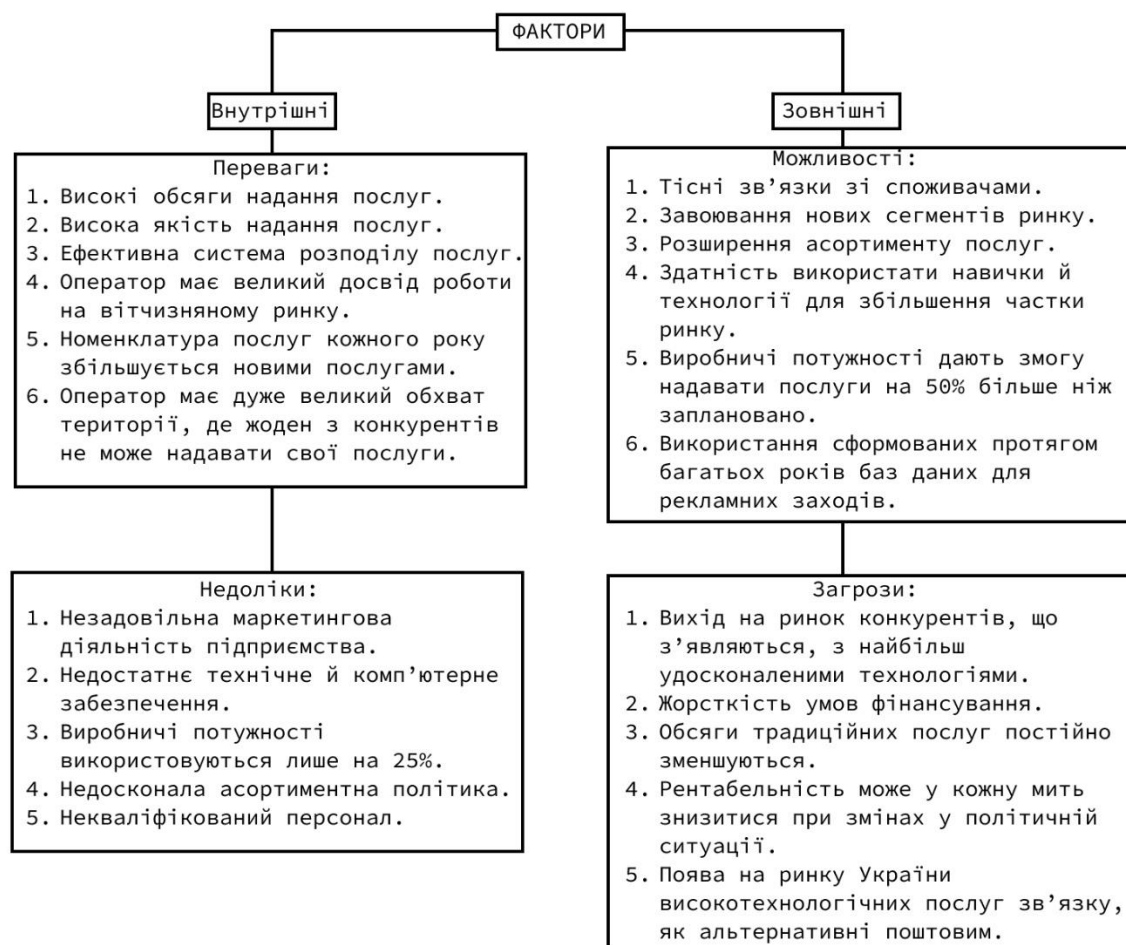


Рисунок 2.1 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «НП» [1, 13, 45]

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

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

Серед можливостей «Нової Пошти» можна виділити: тісні зв'язки із споживачами, розширення послуг, модернізацію обладнання.

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

Отже, аналіз показав, що ТОВ «НП» займає стабільно лідируючі позиції на ринку. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовувати нові технології.

В 2020 року «НП» продовжила розширювати свою мережу та відкривати нові практичні філії в основному в селах. У жовтні компанія відкрила своє 7000-ну філію в Україні.

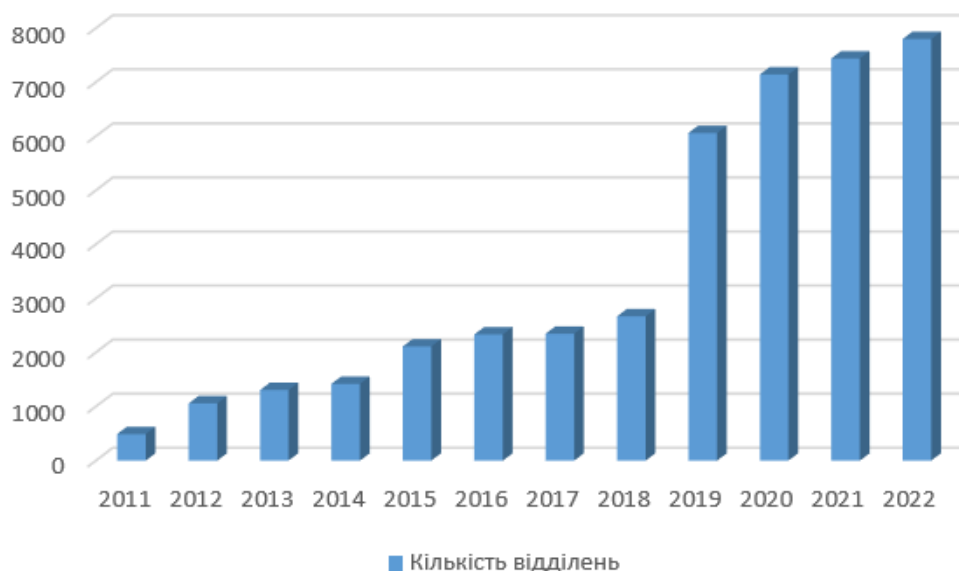


Рисунок 2.2 - Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «НП» по Україні протягом 2011 – 2022 рр. [1]

Мережа компанії складається з 7798 відділень (рисунок 2.2) , в рамках франшизи відчинено 5600 партнерських відділень, відкритих в рамках франшизи. Понад 4000 із них розміщено у маленьких містечках та селах. Філії розміщено у кожному сьомому населеному пункті. Таким чином, виробники з сільської місцевості можуть легко продавати свою продукцію по всій країні; ліки можна замовити онлайн

з доставкою додому; товари можна замовити в інтернеті та отримати вдома у будь-який зручний час [6].

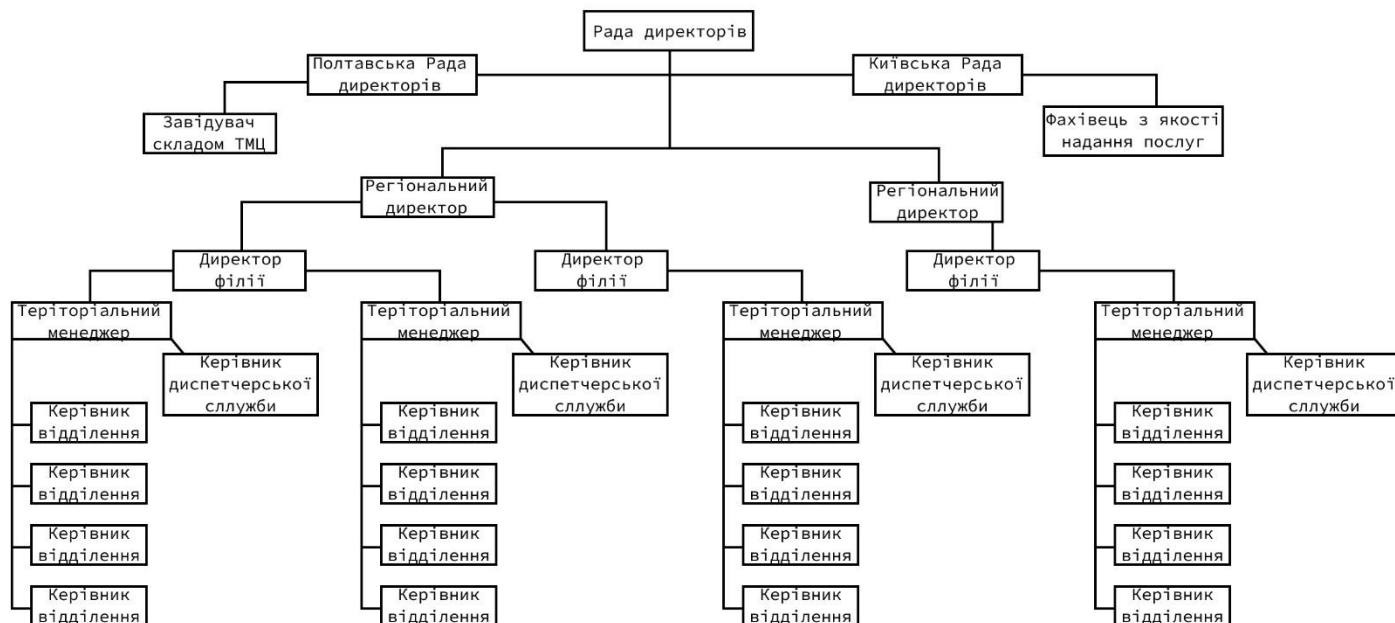


Рисунок 2.3. - Організаційна структура компанії ТОВ «НП» [1, 28]

Організаційна структура ТОВ «НП» розгалужена, як це видно з рис. 2.3. Ієрархія порядку, а також робочі правила встановлюються в кожній підсистемі, охоплюючи всю організацію зверху вниз [6].

Загальний штат працівників ТОВ «НП» перевищив 30 000 осіб у 2022 році. Найбільше працівників працюють у відділеннях (47%) та у терміналах (22%), найменше у службі адресної доставки (17%) та у офісній підтримці (14%) (рисунок 2.4). Таке розподілення працівників дозволяє доставляти вантажі щонайшвидше, але, тим не менш, безпечно і без пошкоджень. Працівники служб адресної доставки працюють над швидкою доставкою вантажів додому у зручний для клієнта час, а працівники офісної підтримки допомагають клієнтам, відповідають на будь-які питання та приймають скарги.

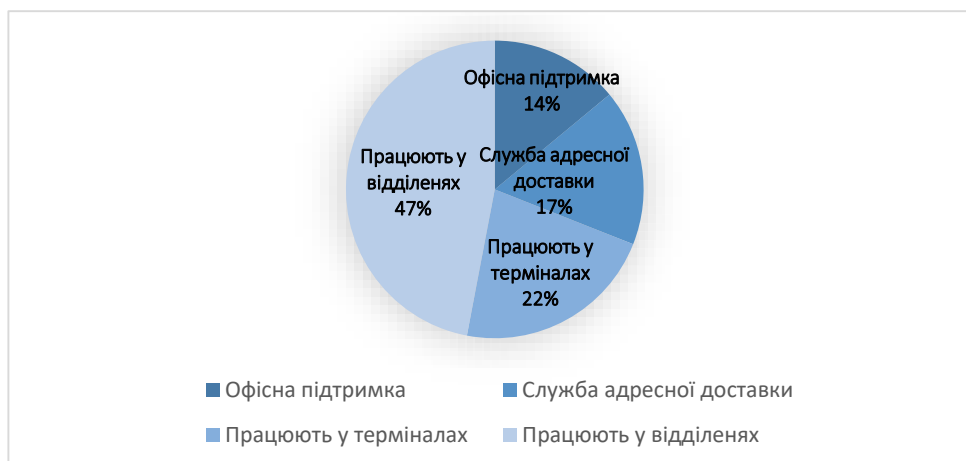


Рисунок 2.4 - Розподіл працівників за виконуваними функціями ТОВ «НП» у 2022 р. [1]

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



Рисунок 2.5 - Співвідношення чоловіків та жінок серед працюючих у ТОВ «НП» у 2022 р. [1]

Співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві - 68% і 32% відповідно (рисунок 2.5). Перевага чоловіків на підприємстві пояснюється наявністю фізично-важкої праці у відділеннях та терміналах.

Віковий розподіл працівників представлений на рисунку 2.6.

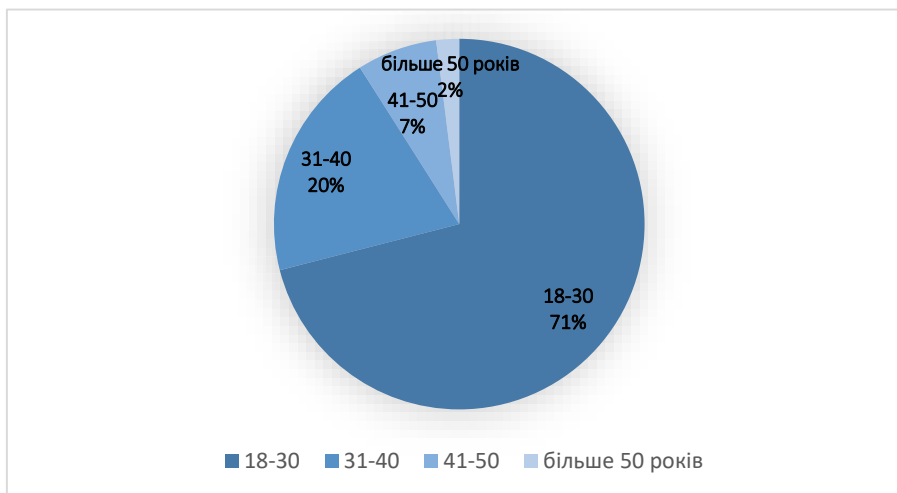


Рисунок 2.6 - Розподіл працівників ТОВ «НП» за віком у 2022 р. [1]

Основну частину працівників складає молодь (від 18 до 30 років) та працівники, що мають 31-40 років. Старших працівників (від 41 до 50 років) значно менше – 7%.

Управління персоналом ТОВ «НП» здійснюється демократично, кожен спеціаліст має визначені функціональні обов'язки, компетенцію та певні повноваження щодо прийняття рішень, співробітники відповідають за свої ділянки роботи та мають можливість вносити свої пропозиції до покращення роботи, заступник директора забезпечує контроль і координацію роботи підлеглого персоналу та допомагає директору в різних питаннях.

ТОВ «НП» має чітко структурований департамент роботи з персоналом, який поділяється на два відділи:

1. Відділ кадрового адміністрування:

- Веде кадрове діловодство: забезпечує зберігання та облік кадрових документів.
- Дбає про охорону праці: забезпечує безпечні умови праці для співробітників.

2. Відділ роботи з персоналом:

- Знаходить та наймає талановитих співробітників: шукає та підбирає кваліфікованих спеціалістів.
- Допомагає новим співробітникам адаптуватися: навчає нових співробітників обов'язків та допомагає їм вжитися в колектив.
- Турбується про розвиток та навчання персоналу: організовує навчання та підвищення кваліфікації співробітників.
- Нараховує заробітну плату, пільги та компенсації: своєчасно виплачує зарплату та надає всі необхідні пільги.

Завдяки професійній роботі департаменту роботи з персоналом "Нова Пошта" може:

- Залучати та утримувати талановитих співробітників: створює сприятливі умови праці та турбується про своїх співробітників.
- Забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів: має кваліфікований та мотивований персонал.
- Постійно розвиватися та вдосконалюватися: інвестує в розвиток своїх співробітників.

Кадрове адміністрування ведеться за такими напрямками:

- Ведення обліку особового складу: забезпечується точний облік всіх співробітників установі та її підрозділах.
- Звітність та довідки: своєчасно надаються необхідні документи про переведення кадрів.
- Облік та реєстрація документів: всі документи, що стосуються особового складу, реєструються та контролюються.
- Організація документообігу: документи обробляються швидко та ефективно, з дотриманням всіх встановлених правил.
- Складання номенклатурних справ: формуються та ведуться справи з кадрового діловодства.

- Підготовка документів для архіву: документи з кадрів передаються до архіву на зберігання.
- Механізація та автоматизація: використовуються сучасні технології для обробки даних з особового складу.

«НП» - це компанія, яка стрімко розвивається і допомагає людям скорочувати відстані один між одним. З самого початку «НП» задавала вектор розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Завдяки своїй стрімкій експансії, компанія не лише стала лідером у своєму сегменті, але й стимулювала розвиток цілої галузі.

Сьогодні «НП» виходить на міжнародні ринки, прагнучи нести свій досвід та знання за межі України. Лідерська позиція накладає на компанію відповідальність за ведення бізнесу. Компанія прагне стати зразком нового, відповідального українського бізнесу, який не лише генерує прибуток, але й робить свій внесок у розвиток суспільства.

Фінансові показники «НП» свідчать про її стійкість та динамічний розвиток. Компанія має стабільно високий дохід, що дає їй можливість інвестувати в розвиток, розширювати мережу відділень та покращувати якість послуг.

«НП» - це не просто компанія, це команда однодумців, які об'єднані спільними цінностями та прагненнями. Їхня мета - зробити світ кращим, роблячи відстані ближчими, а життя людей - зручнішим.

2.2. Оцінка рівня ефективності праці в організації ТОВ «НП»

Основними показниками, що показують якість обслуговування клієнтів компанії «НП» є:

1. Вантаж без пошкоджень: цей показник вимірює частку не пошкоджених вантажів в загальній кількості відправлень. Для його розрахунку порівнюється кількість не пошкоджених вантажів з загальною кількістю прийнятих до відправлення вантажів за певний період.

2. Вантаж без втрат: цей показник вимірює частку не втрачених вантажів в загальній кількості відправлень. Для його розрахунку порівнюється кількість не втрачених вантажів з загальною кількістю прийнятих до відправлення вантажів за певний період.

3. Своєчасність доставки: цей показник вимірює точність дотримання розрахункових дат прибуття вантажів до відділень. Для його розрахунку порівнюється розрахункова дата прибуття з датою фактичного прибуття вантажу.

4. Своєчасна адресна доставка: цей показник вимірює точність дотримання розрахункових дат прибуття вантажів за адресами одержувачів. Для його розрахунку порівнюється розрахункова дата прибуття з датою фактичної доставки вантажу.

5. Своєчасний адресний забір вантажу: цей показник вимірює точність дотримання зазначених клієнтами дат забору вантажів. Для його розрахунку порівнюється дата забору, зазначена в заявці, з датою фактичного забору вантажу.

6. Рівень задоволеності сервісом (CSI): вимірюється за шкалою від 0 до 9 балів за допомогою опитування випадкової репрезентативної вибірки клієнтів, які відвідали відділення «НП» [3, 18].

7. Готовність рекомендувати (NPS): вимірюється за допомогою опитування випадкової репрезентативної вибірки активних клієнтів. На основі отриманих оцінок всі споживачі поділяються на 3 групи: «прихильники» (8-9 балів), «нейтралі» (7 балів) та «критики» (0-6 балів). NPS розраховується як частка прихильників мінус частка критиків [6, 33].

На сьогоднішній день компанія НП має наступні значення показників якості обслуговування (таблиця 2.1).

Можемо спостерігати падіння середніх показників якості, але дані є результатом значного збільшення обсягів перевезень компанії майже на 40% у 2022 році [1]. У 2023 році спостерігаємо підвищення деяких показників і падіння інших. Рівень задоволеності сервісом та готовність рекомендувати падають через поступове

підвищення цін на послуги, більший відсоток пошкоженого товару та несвоєчасну доставку кур'єрами.

Таблиця 2.1 – Показники якості обслуговування клієнтів 2021-2023 рр. [1, 16]

№	Показник	Значення				
		2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021, %	Абсолютне відхилення 2023/2022, %
1	Вантаж без пошкоджень	99,97%	99,96%	99,87%	-0,01	-0,09
2	Вантаж без втрат	99,997%	99,997%	99,997%	0	0
3	Своєчасно до відділення	96,25%	92,71%	93,21%	-3,54	0,5
4	Своєчасно до дверей	95,56%	90,00%	83,02%	-5,56	-6,98
5	Своєчасно забраний вантаж	99,94%	97,90%	98,12%	-2,04	0,22
6	CSI Задоволеність сервісом	8,64%	8,63%	8,62%	-0,01	-0,01
7	NPS Готовність рекомендувати	77%	78%	77%	1	-1

Пошук, підбір персоналу та його адаптація на робочих місцях - важливий та безперервний процес у системі управління персоналом, так як більшість працівників

- це працівники, що працюють у відділеннях та терміналах і, як зазначалося раніше, мають високу плинність. Тому, на підприємстві досить поширений масовий пошук та підбір персоналу.

Для пошуку кандидатів «НП» використовує безліч джерел, зокрема:

- рекрутингові сайти;
- засоби масової інформації;
- зовнішня реклама на відділеннях;
- сайт компанії;
- кадрові агентства (для пошуку топ-менеджерів);
- соціальні мережі.

Процес підбору виглядає так:

1. Заявка на пошук фахівця: все починається з заявки, яку відправляє безпосередній керівник відділу. В заявці він детально описує необхідні критерії пошуку, умови праці (зарплата, доплати, премії, компенсації, робоче місце, обов'язки, відповідальність, взаємодія з іншими співробітниками) та очікування до кандидата.

2. Аналіз та пошук: спеціаліст з підбору персоналу, отримавши заявку, створює профіль необхідного фахівця та аналізує можливі джерела пошуку.

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

4. Пропозиція роботи: якщо кандидат успішно проходить всі етапи відбору, йому робиться пропозиція роботи. В пропозиції детально описуються умови праці, зарплата та інші бонуси.

5. Вихід на роботу: після того, як кандидат приймає пропозицію роботи, він виходить на роботу.

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

Тривалість періоду адаптації залежить від посади: для офісних фахівців триває 2-3 місяці, для працівників відділень та терміналів - 1 місяць.

В перший день роботи новий співробітник проходить необхідні інструктажі:

- Інструктаж з правил внутрішнього трудового розпорядку: знайомство з правилами та нормами, які діють в компанії.
- Інструктаж з охорони праці: навчання правилам безпечної роботи на робочому місці.
- Інструктаж по роботі з технічним обладнанням (при необхідності): навчання роботі з специфічним обладнанням, яке використовується на робочому місці.

Протягом 2-3 днів безпосередній керівник нового працівника, разом з фахівцем з підбору та адаптації, будує план адаптації працівника, в якому описуються необхідні знання та навички, якими має оволодіти новий працівник під час адаптації. Після закінчення терміну адаптації проводиться зустріч нового працівника з керівником і проводиться оцінка працівника згідно з складеним планом, вислуховуються зауваження та пропозиції з обох сторін та приймається рішення щодо подальшої роботи на підприємстві.

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

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

Розвиток та навчання персоналу включає такі процеси:

- Планування: Щорічно розробляється та затверджується план розвитку та навчання персоналу, який визначає пріоритетні напрямки розвитку та навчання співробітників на протязі року.

- Адаптація: Нові співробітники проходять спеціальну програму навчання, яка допоможе їм швидко адаптуватися до роботи в компанії та почати ефективно виконувати свої обов'язки.
- Спеціалізовані проекти: Для реалізації спеціальних проектів організовується навчання персоналу, яке необхідне для успішного виконання цих проектів.
- Клієнтський сервіс: Персонал, які працюють у відділеннях та терміналах, регулярно проходять навчання та атестацію в області клієнтського сервісу. Це дозволяє нам забезпечувати високий рівень обслуговування наших клієнтів.
- Офісний персонал: Навчання офісних співробітників проводиться згідно з затвердженим планом. Це дозволяє їм розвивати свої професійні навички та зростати в кар'єрі.
- Кадровий резерв: Для працівників, які входять до кадрового резерву, розробляється індивідуальний план навчання. Це допоможе їм підготуватися до заняття керівних посад.
- Топ-менеджмент: Топ-менеджмент компанії проходить навчання в області розвитку особистих якостей (soft skills). Це допоможе їм стати більш ефективними лідерами та мотивувати своїх співробітників [5, 40].

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

- Значна частина працівників (близько половини персоналу відділень та терміналів) відноситься до навчання, як до формального необов'язкового процесу. Це призводить до того, що більша частина матеріалу не засвоюється або не застосовується на практиці;
- Немає чіткої і зрозумілої для всіх працівників системи кар'єрного розвитку і формування кадрового резерву на ключові позиції. Це може призводити до демотивації працівників та втрати цінних кадрів.

Наразі в ТОВ «НП» для відбору персоналу використовуються лише особисті співбесіди та вивчення документів. Хоча ці методи є корисними, вони не завжди дають повне уявлення про кваліфікацію та потенціал кандидата.

Для покращення процесу відбору та підбору більш компетентних співробітників, рекомендується використовувати додаткові методи:

1. Тестування:

- Проведення профільного тестування кандидатів дозволить оцінити їхні знання, навички та здібності, які необхідні для успішної роботи на посаді.
- Існують різні види тестування, такі як тести на знання, тести на логічне мислення, тести на особистісні якості тощо.
- Використання тестування допоможе об'єктивно порівняти кандидатів та вибрати найбільш підходящих.

2. Випробувальний термін:

- Запропонувати кандидатам пройти випробувальний термін, протягом якого вони можуть продемонструвати свої навички та здібності в реальних умовах роботи.
- Це дозволить краще оцінити кандидата та прийняти обґрунтоване рішення щодо його прийому на роботу.

3. Рекомендації:

- Запросити у кандидатів рекомендації з попередніх місць роботи.
- Це допоможе отримати більш повну інформацію про досвід роботи кандидата, його сильні та слабкі сторони [7, 20].

Щоб проаналізувати та сформулювати стратегії вдосконалення управління персоналом ТОВ «НП», необхідно проаналізувати ефективність її діяльності.

Проаналізуємо ефективність управління персоналом за таким важливим показником як продуктивність праці (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5 - Оцінка продуктивності праці ТОВ “НП” за 2020-2022 рр. [1, 25]

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютні відхилення, 2020/2022 рр., +/-	Відносні відхилення, 2020/2022 рр., %
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	27632	29975	30870	+3238	111,7
Середня тривалість робочого дня, год.	7,95	7,98	7,97	+0,02	100,2
Середньорічна виручка на одного працівника, тис.грн.	357,50	363,08	642,75	+285,25	179,7
Середньоденна виручка на одного працівника, тис.грн.	1,67	1,69	2,99	+1,32	179,0
Середньогодинна виручка на одного працівника, тис.грн.	0,21	0,21	0,38	+0,17	180,9

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

2.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності праці ТОВ «НП»

З метою покращення ефективності роботи підрозділу навчання та розвитку персоналу ТОВ «НП» було проведено аналіз, який виявив ряд проблем:

1. Низька мотивація до навчання:

Більшість працівників робочої та обслуговуючої категорії (58%) вважають, що внутрішнє навчання є не обов'язковим та неефективним. Це призводить до того, що внутрішні тренінги відвідують дуже мало людей, особливо якщо для цього необхідно виділити свій власний час. Разом з тим, деякі працівники готові навчатися і проходити атестацію, якщо час на навчанні буде зараховуватися як робочий.

Для стимулювання персоналу до саморозвитку та покращення ефективності його діяльності пропонується:

- Залучити до навчання керівників. Менеджери на своєму прикладі мають продемонструвати ефективність і необхідність цього процесу. Це допоможе підвищити авторитет навчання та заохотити інших працівників до участі.

- Залучити тренерів до навчання. Тренери можуть поділитися своїм досвідом та допомогти створити нові проекти, які відповідають потребам підприємства. Це зробить навчання більш цікавим та практичним.

- Створити анкету навчання. Для кожного працівника має бути створена анкета навчання, яка буде доступна йому, його керівнику та фахівцю з навчання та розвитку. В цій анкеті будуть фіксуватися результати проходження тренінгів/атестації. Ця інформація може впливати на розмір премій або включатися до одного з показників КРІ працівника.

2. Іншою проблемою є те, що немає чіткої і зрозумілої для всіх працівників системи кар'єрного розвитку і формування кадрового резерву на ключові позиції. За результатами анонімного опитування, більшість працівників (72%) не бачать розвиток

своїєї кар'єри в межах ТОВ «НП» або не бачать можливих шляхів її розвитку. Це є серйозною проблемою, яка може призвести до втрати цінних кадрів.

Надання співробітникам можливостей для кар'єрного зростання має багато переваг:

- Зміцнення зв'язку між працівником і роботодавцем: Коли співробітники бачать, що в них є можливість рости та розвиватися в компанії, вони стають більш лояльними та мотивованими.
- Децентралізація управління та делегування обов'язків: Розвиток культури довіри між ієрархічними рівнями організації дозволяє делегувати більше повноважень та відповідальності співробітникам, що робить управління більш ефективним.
- Глибоке розуміння бізнесу: Співробітники, які обіймають керівні посади, мають глибоке розуміння бізнесу зсередини, включаючи його технологію та процеси, якими вони керують. Це робить їх більш ефективними лідерами.

Кар'єрний ріст в організації є вагомим стимулом для якісного виконання роботи. Хоча таке просування по службі, як правило, пов'язане з матеріальними стимулами, воно також має нематеріальний компонент, наприклад підвищення статусу відповідно до посади, впевненість у своїй конкурентоспроможності на ринку праці та самопочуття [4, 21, 38].

Для подолання проблеми з мотивацією до розвитку та зростання всередині компанії пропонується провести наступні заходи:

- Регулярні зустрічі з керівником:
Щорічно, а для деякого персоналу раз у півроку, проводити зустрічі з безпосереднім керівником.

На цих зустрічах мають обговорюватися: досягнення працівника; його подальший розвиток; нагальні потреби та питання, які виникають у процесі роботи; шляхи вирішення цих проблем; план дій на наступний рік чи півроку, щодо розвитку працівника. Результати зустрічей мають бути занотовані та вкладені до особової справи працівника.

- Створення плану навчання та розвитку:

Результати зустрічей з керівником мають бути основою для створення плану навчання та розвитку всього персоналу підприємства. План має узгоджуватися з вищим керівництвом. Для реалізації плану має бути виділений бюджет.

- Внутрішнє працевлаштування:

Вакансії, які виникають в компанії, в першу чергу, мають публікуватися на внутрішньому порталі підприємства. Про вакансії також мають бути повідомлені керівниками своїм підлеглим. Кожен працівник має мати вільний доступ до вакансій та мати змогу відправити своє резюме на будь-яку вакансію. Внутрішні кандидати повинні розглядатися підвідділом пошуку та підбору персоналу на загальних вимогах та процедурах.

- Історії успіху:

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

Також, дуже важливо підтримувати позитивну атмосферу в колективі. Позитивна атмосфера в колективі має велику важливість для ефективної роботи та досягнення організаційних цілей.

Рекомендовані заходи для покращення позитивної атмосфери в колективі (рисунок 2.7):

1. Відкрита та комунікабельна культура:

- Важливо, щоб співробітники відчували себе комфортно при спілкуванні з усіма на робочому місці.
- Слід забезпечити можливість вільної комунікації між різними відділами та рівнями управління.
- Залучати співробітників до різних проектів та ініціатив.



Рисунок 2.7 – Заходи для покращення позитивної атмосфери в колективі [10, 26, 42]

2. Співпраця та взаємодопомога:

- На підприємстві необхідно мати норми та стандарти, які сприяють співпраці та допомозі один одному.
- Наприклад, можна встановити процедуру, за якою співробітники можуть запитувати допомогу один від одного, коли вони стикаються з проблемою.

3. Можливості для розвитку:

- На підприємстві необхідно мати програми навчання та розвитку, які допоможуть співробітникам покращити свої навички та отримати нові знання.
- Це забезпечить їм можливість зростання та розвитку в кар'єрному плані.

4. Командні ініціативи:

- Важлива організація заходів, які сприяють покращенню взаємодії та співпраці в команді.
- Наприклад, можна проводити вечірки, спільні обіди або командні змагання.
- Це допоможе співробітникам краще пізнати один одного та створити більш тісні зв'язки.

Грошова винагорода - важливий фактор трудової мотивації, але вона не є єдиним та найважливішим. Для працівника важливо не лише отримувати достойну зарплату, але й відчувати, що його цінують, що він робить важливу справу. Іншими словами, гроші, що отримує працівник, є індикатором його особистісної та професійної самореалізації [2, 30].

Департамент роботи з персоналом ТОВ «НП» стикається з низкою викликів, які потребують вирішення - це цифрова трансформація системи управління персоналом та одночасна орієнтація на потреби працівника. Адже, успішно завойовувати не тільки таланти, але й серця співробітників зможуть ті роботодавці, які піклуються про працівника не тільки на роботі, але й у інших аспектах його життя: розвиток, здоров'я, відпочинок та соціальне благополуччя.

Для більш ефективної роботи персоналу можна вжити наступні заходи:

1. Автоматизація першого етапу відбору персоналу. Ввести обов'язковим заповнення вхідної анкети. Оцінювати цю анкету за допомогою спеціалізованих програм для автоматизації HR-процесів (HackerRank, Pymetrics, Self Management Group, Ideal, Textio та ін.) [32]

Це дозволить:

- Відсортувати потенційно невідповідних кандидатів за основними критеріями (освіта, досвід роботи, наявність необхідних сертифікатів, знання мов, місце проживання, очікуваний рівень заробітної плати тощо).
- Зменшити бюрократію.
- Прискорити процес відбору.

2. Збільшення потоку кандидатів за допомогою програми «запропонуй другу».

Співробітники зможуть направляти знайомих і друзів для набору на певні відкриті вакансії. Кандидати за рекомендацією несуть більшу відповідальність та краще відповідають очікуванням компанії. Для заохочення співробітників можна створити програми лояльності.

Впровадження цих підходів допоможе компанії:

- Значно скоротити час та витрати на пошук персоналу.
- Знайти талановитих та мотивованих співробітників.
- Підвищити продуктивність праці.
- Зміцнити репутацію компанії як привабливого роботодавця.

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

"Нова Пошта" прагне стати не лише лідером на ринку логістичних послуг, але й чудовим роботодавцем, де кожен працівник буде відчувати себе частиною команди та мати можливість для розвитку.

Для цього важливо провести комплексне вдосконалення системи управління персоналом, що включає в себе:

- Чітке визначення цілей та завдань. Цілі та завдання управління персоналом мають бути чітко пов'язані зі стратегічними цілями організації та конкретними умовами їх реалізації.
- Ефективне кадрове планування. Організація має своєчасно забезпечуватися персоналом необхідної кваліфікації та чисельності. Кадрове планування має здійснюватися у відповідності з виробничим плануванням.
- Розвиток персоналу. Підтримка та підвищення кваліфікації керівників та співробітників має здійснюватися у відповідності з вимогами організації.

- Оптимізація структури. Мають бути усунені недоліки структури системи управління персоналом. Чисельність та кваліфікація працівників має бути приведена у відповідність до обсягу задач, що вирішуються [17].

- Інформаційне забезпечення. Налагоджена технологія збору, аналізу, обліку та оновлення інформації про стан кадрового ресурсу в організації.

Розвиток системи управління персоналом в ТОВ «НП» повинен мати наступні цілі:

1. Забезпечення висококваліфікованим та мотивованим персоналом:

- Залучення талановитих фахівців з необхідною освітою та досвідом.
- Створення умов для постійного професійного розвитку та зростання співробітників.

- Підтримка високої мотивації та зацікавленості працівників у своїй роботі.

2. Ефективне використання людського потенціалу:

- Створення умов для того, щоб кожен співробітник міг максимально використовувати свої здібності та навички.

- Заохочення командної роботи та співпраці.

- Справедлива та об'єктивна оцінка роботи працівників.

3. Підтримка професійного та соціального розвитку:

- Надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації.
- Підтримка участі співробітників у професійних конкурсах та конференціях.

- Створення позитивної та сприятливої для розвитку атмосфери в колективі.

4. Мотивація та залученість:

- Використання різних методів мотивації, щоб заохочувати співробітників до досягнення високих результатів.

- Створення умов для того, щоб кожен співробітник відчував себе цінним членом команди.

- Залучення співробітників до прийняття рішень, які стосуються їх роботи.

5. Єдині інтереси:

- Регулярно доводити до відома співробітників політику організації та служби управління персоналом.
- Створювати канали для ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками.
- Працювати над тим, щоб інтереси працівників та потреби організації співпадали.

Отже, проаналізувавши діяльність ТОВ «НП» рекомендації для покращення організації управлінської праці можна представити на рисунку 2.8:

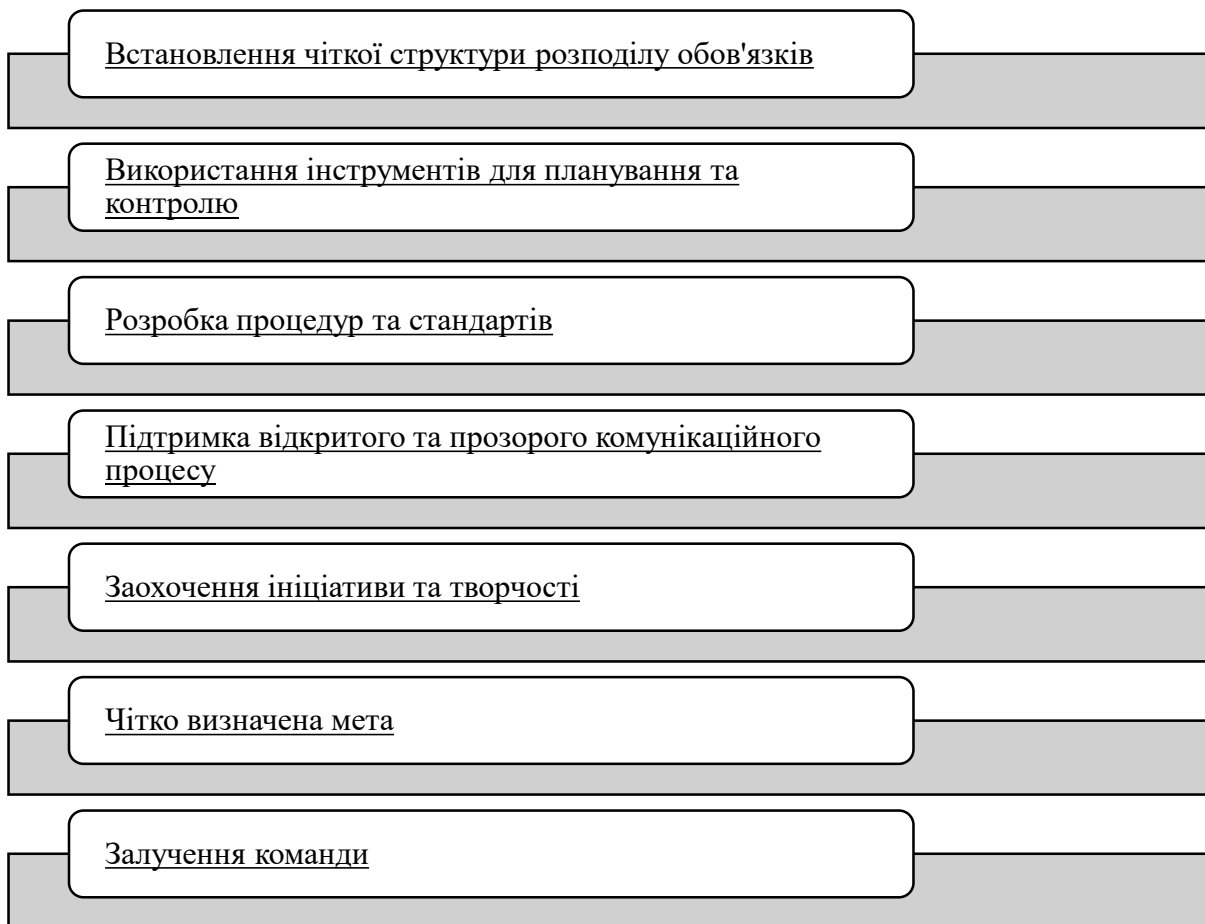


Рисунок 2.8 - Заходи для покращення організації управлінської праці [9,27]

Також, для прийняття рішень щодо покращення організації управлінської праці треба дослідити думку працівників та керівних органів щодо цього питання. Провівши опитування, де працівники і керівники зазначали по шкалі від 1 до 10 важливість різних факторів, було отримано такі результати (рисунок 2.9):

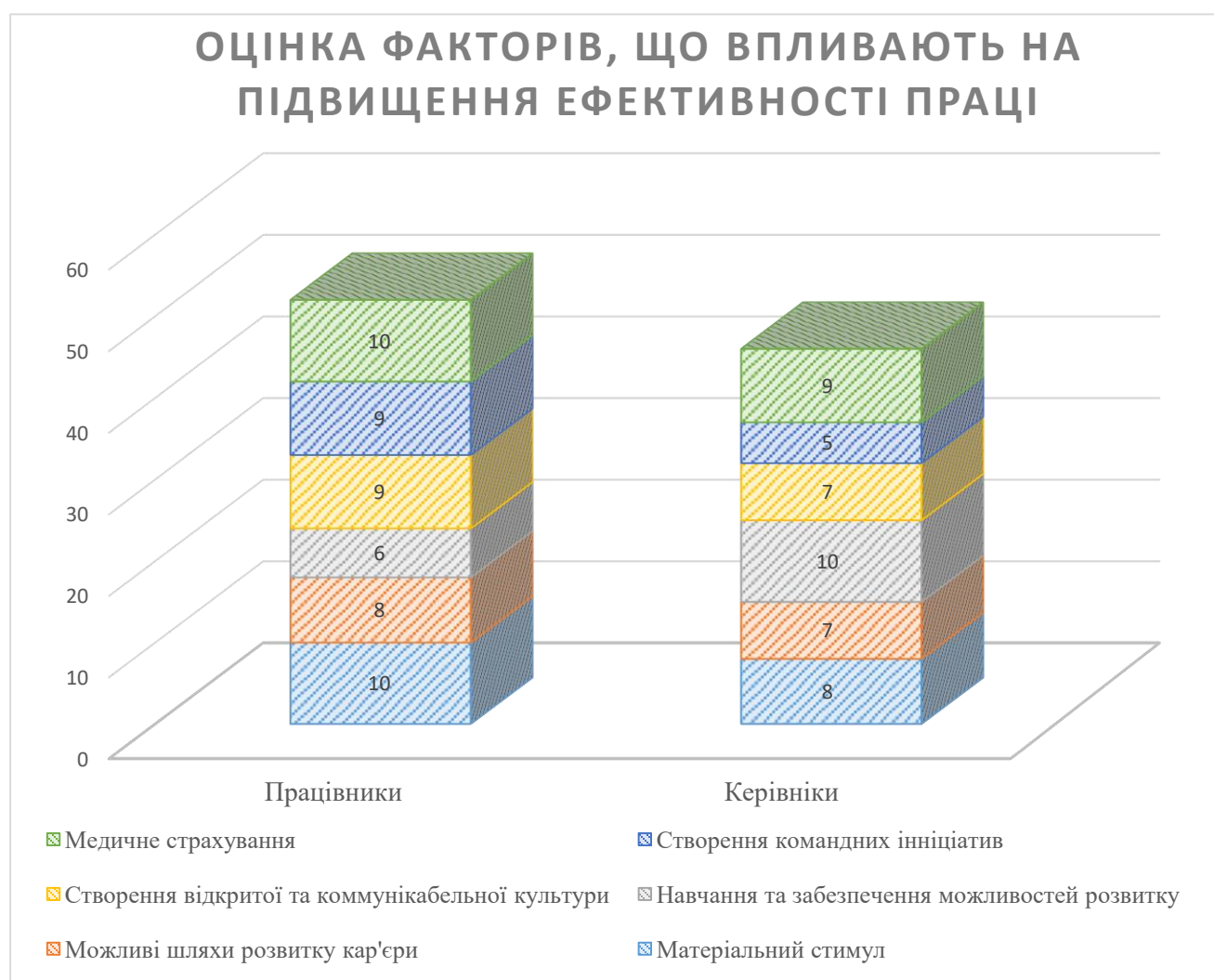


Рисунок 2.9. – Оцінка факторів, що впливають на підвищення ефективності праці [1,8]

Працівники компанії вважають найнеобхіднішими факторами, що позитивно вплинуть на ефективність праці, матеріальний стимул (з оцінкою 10) та медичне страхування (з оцінкою 10). Створення відкритої та комунікабельної культури і

створення командних ініціатив отримали оцінку 9, а можливі шляхи розвитку кар'єри – 8. Можемо побачити, що працівники не вважають навчання головним фактором підвищення ефективності праці.

Натомість, за поитуванням керівників навчання та забезпечення можливостей розвитку отримало максимальну оцінку. Також, керівники усвідомлюють важливість забезпечення комфортних умов працівників (медичне страхування та матеріальний стимул). Найменше уваги було придлено можливим шляхам розвитку кар'єри, причиною цього є тенденція наймати нових працівників на визі посади, а не давати можливість розвитку вже існуючим працівникам.

Підводячи підсумки, це дослідження дає змогу менеджерам усвідомити потреби працівників та докласти всі зусилля для її забезпечення, що в кінцевому результаті, неодмінно призведе до підвищення рівню ефективності праці в організації.

Організація управлінської праці допомагає забезпечити належний контроль над процесами, покращити якість та ефективність роботи, зменшити ризики помилок та підвищити рівень задоволеності працівників від своєї роботи. Крім того, ефективна управлінська робота допомагає досягати поставлених цілей та задовольняти потреби клієнтів.

Отже, організація управлінської праці є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої організації та є важливою для забезпечення її стабільності та розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Організація виробництва та управління є невід'ємними частинами, адже без організації виробництва управління стає неможливим, а без управління виробництво є майже не ефективним. Управління розпочинається з вибору мети та здійснюється під час проектування, організації, будівництва, функціонування, реконструкції та модернізації підприємств.

Мета управління полягає в досягненні бажаного результату праці. Окрім того, вона повинна бути досяжною, не суперечити об'єктивним законам природи та суспільства, повинна бути вираженою у конкурентній формі, бути зрозумілою усім, хто працює заради її досягнення та не змінюватися в процесі її досягнення.

Ефективне управління продуктивністю праці є ключовим фактором, що дозволяє організаціям досягати своїх цілей та підвищувати конкурентоспроможність. Зростання продуктивності праці дозволяє оптимізувати витрати і використання матеріальних та людських ресурсів, підвищувати якість продукції та послуг, збільшувати прибуток, зберігати існуючих клієнтів та залучати нових.

Організація праці - це процес планування та організації робочих процесів, з метою підвищення ефективності та продуктивності працівників, а також досягнення кращих результатів в роботі організації загалом. Організація управлінської праці відповідає за забезпечення чіткої структури розподілу обов'язків та повноважень, використання інструментів контролю та планування, розробку процедур та стандартів. Управління є многогранним процесом, що поєднує наукові знання, практичний досвід та творчий підхід.

Успішний менеджмент базується на декількох фундаментальних принципах, серед яких можна виділити наступні: чітко визначені цілі та стратегії; ефективне планування та організація; розвиток та мотивація персоналу; контроль та оцінка результатів; інновації та адаптація.

Організація управлінської праці дозволяє підвищити якість та ефективність роботи, встановити потрібний контроль над процесами, поліпшити рівень задоволення працівників від своєї праці та знизити ризики помилок. Окрім того, ефективна управлінська праця дозволяє задовільнити потреби клієнтів та досягти поставлених цілей.

Отже, організація управлінської праці є неодмінною частиною успішної діяльності будь-якої організації для забезпечення її розвитку та стабільності.

Об'єктом дослідження випускної роботи виступає ТОВ «Нова Пошта» з притаманною та ретельно описаною у попередніх підрозділах діяльністю.

Відсутність безперервної системи навчання та висока плинність кадрів є одними з основних викликів кадрової політики ТОВ «Нова Пошта». Тому актуальним питанням є зосередження на навчанні персоналу, яке може здійснюватися як на виробництві, так і поза ним. У ТОВ «Нова Пошта» відсутня система підвищення кваліфікації, за допомогою якої можна здійснювати категоризацію працівників, перегруповувати кадри, мотивувати працівників. Керівництву необхідно спрямувати зусилля на вдосконалення управлінської роботи, включно з підвищенням кваліфікації та стажуванням працівників, що безпосередньо позначиться на економічних показниках підприємства.

Було надано рекомендації стосовно покращення організації управлінської праці в колективі та покращення відносин між співробітниками. Організація управлінської праці є дуже важливою для ефективної та успішної роботи будь-якої організації. Забезпечення чіткої структури, розподіл обов'язків та повноважень, розроблення процедур та стандартів, використання інструментів для планування та контролю, підтримка відкритого та прозорого комунікаційного процесу, а також заохочення ініціативи та творчості можуть допомогти покращити ефективність та результативність управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт компанії ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 20.03.2024)
2. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34
3. Зачосова Н. В., Куценко Д. М., Діденко Т. М. Сутність інновацій та їх місце в структурі чинників економічної безпеки. *Економічний простір*. 2020. № 159. С.67-68.
4. Крилова І. Г., Данилов М. В. Ефективність праці як важливий фактор людського розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 109-115.
5. Потоцька О.А., Побережна Н.М. Продуктивність праці: сутність та функції. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2019. Ч. III. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/210556958.pdf> (дата звернення 07.04.2024).
6. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С.
7. Свинчук А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ, 2017. 188 с
8. Соколова Л.В., Колісник О.В., Соколов О.Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Збірник наукових праць. 2018. № 4(51). С. 266–272.
9. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3(35). Ч. 2. С. 85–95
10. Степура Т. Розвиток людського потенціалу в умовах квалітизації економіки України: монографія. Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. 600 с.

11. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Цюпа А. Р. Якість трудового життя: аналіз, оцінювання, перспективи. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 126–131.
12. Батажок С. Г. Можливості та локалізації розвитку соціального підприємництва в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7–8. С. 130–140. [URL: http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2882/3/mozhly%60vosti%20ta%20lokalizaciyi.pdf](http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2882/3/mozhly%60vosti%20ta%20lokalizaciyi.pdf) (дата звернення 22.03.2024)
13. Голуб'як Н. Р. Соціальне підприємництво як механізм вирішення соціально-політичних проблем. *S.P.A.C.E. (Society, Politics, Administration in Central Europe)*. 2017. № 2. С. 16–20.
URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7341/Golubyak%20SPACE%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 22.03.2024)
14. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 440 с.
URL: http://confcontact.com/2020-kolektyvna-monographiya/kolektyvna_monographiya_2020_maket.pdf (дата звернення 18.04.2024)
15. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості / ПАКТ. Київ (Україна), Вашингтон (США), 2018. 38 с. URL: https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_ukr.pdf (дата звернення 17.04.2024)
16. Бутенко Д.С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідженні витрат робочого часу. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 433–437.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_44) (дата звернення 03.04.2024)
17. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195.

18. Кучіна, С., & Майстро, Р. (2022). Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (1), 37–40. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.37> (дата звернення 04.04.2024)

19. Кучіна С.Е., Айвазян В.Г. Фактори підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXIX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2021, 18-20 травня 2021 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». С.120.*

20. Горкавий В. К. Аналіз тенденцій і факторів продуктивності праці. *Статистика України. 2021. № 2. С. 44-49*

21. Оліх А. О. Захаркевич Н.П. Теоретичні підходи до визначення ефективності праці. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації» (1 лютого 2023 року, м. Харків). URL: <https://economy.kname.edu.ua/index.php/nauka/nashi-konferentsii/mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiiapidpryyemnytstvo-ta-biznes-administruvannya> (дата звернення 21.03.2024)*

22. Аулін В., Голуб Д., Біліченко В., Замуренко А. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень // *Вісник машинобудування та транспорту* No1(11), 2020. – С. 4-9

23. Янчук М.Б., Чередніченко К.В. Проблеми організації авіаційних, мультимодальних перевезень та застосування авіації в галузях економіки: VII міжнародної науково-практичної конференції, 21 листопада 2019 р. – К.: НАУ, 2019. – С. 12-17.

24. Делігіоз Н. Розробка системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності праці на підприємстві» (на прикладі ТОВ «УНІВІС, ЛТД»): Кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня бакалавр спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, освітньої програми

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: Економіка та управління підприємством» / Кер.: к.ekon.н., доц. Метіль Т. К. – Ізмаїл, 2024. – 93 с.

25. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічнеуправління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. URL: <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content> (дата звернення: 10.04.2024).

26. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М.Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content> (дата звернення: 18.04.2024).

27. Делігіоз Н. Розробка системи стимулювання персоналу. Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціальноекономічних систем різних рівнів функціонування: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Миколаїв; 15-17 листопада 2023 р. Миколаїв: МНАУ, 2023. 151 с. С. 46-49.

28. Ксенофонтова М.М Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології: колективна монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л.М. Баценко. Суми, 2018. С.3-24

29. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

30. Метіль Т.К., Граматик О.П. Методи формування заробітної плати, що забезпечує мотивацію персоналу. Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспекти розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науковопрактичної конференції (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. 104 с. С.24-28.

31. Подольська, О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.
32. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
33. Степанова Н.О. Роль мотивації персоналу і її оцінка в рамках інноваційної діяльності підприємства. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*. Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 54 С. 72-76.
34. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7346> (дата звернення: 14.05.2024).
35. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19 (дата звернення: 21.05.2022).
36. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ*. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163.
37. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д.О., 2019. 360 с.
38. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
39. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення 27.03.2024)

40. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2018. № 4 (82). С. 98-102.
41. Гурженко Т. Підвищення ефективності управлінської діяльності малих підприємств за допомогою інноваційних технологій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70. с. 125-130.
42. Дзюба, О. Інформаційні технології управління як інструмент підвищення ефективності управлінської праці. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. с. 153-163.
43. Глущенко Т.В. Організаційно-економічні аспекти підвищення ефективності управлінської праці в сучасних умовах. Харків: Видавництво «ХНУМГ імені П. Василенка». 2018. с. 233
44. The Future of Jobs Report 2023 / World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/1-introduction-the-global-labour-market-landscapein-2023/> (дата звернення 17.04.2024)
45. Burchell B., Sehnbruch K., Piasna A., Agloni N. The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*. 2014. Vol. 38. Iss. 2, P. 459–477.
46. Job quality. OECD. URL: <https://www.oecd.org/statistics/job-quality.htm> (дата звернення 02.05.2024)