

2112-2711
28.04.25р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА
БІЗНЕСУ»

Кафедра "Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування"

КУРСОВА РОБОТА

на тему "Удосконалення управління та
нормування праці на підприємстві."

Студента 2 курсу МН-23-201 групи

Шовкун Богдан Павлович
(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис)

Курсова робота
захищена з оцінкою "88(В) добре"

Дата захисту 14.05.2025р.

Науковий керівник

Гузаренко О.А.
(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис)

Київ 2025

ВСТУП

В умовах сучасного господарювання якісна організація праці є важливою умовою розвитку підприємства. У бізнесу спостерігається залежність між конкурентоспроможністю, стабільністю і рентабельністю, і знову ж – межі ефективності базуються на оптимізації трудових ресурсів. Досягання і підтримка продуктивності нормування праці створює необхідні умови для максимального його персоналу. Однак, як свідчать останні дослідження, понад 60% українських промислових підприємств продовжують використовувати застарілі методи хронометражу та нормування, що значно обмежує їх конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Сучасні дослідження в галузі управління все більше уваги приділяють використанню інформаційних технологій та інновацій як інструментів підвищення ефективності управління. Розглядаються питання впровадження інформаційних систем, аналізу великих даних, автоматизації бізнес-процесів та використання штучного інтелекту в управлінській діяльності.

Основний напрямок розвитку – це створення гнучкої, адаптивної системи управління, яка враховує людину. Така система має базуватись на партнерських стосунках між роботодавцем і працівником, розвитку корпоративної культури та підтримці нововведень. Це допоможе не тільки покращити продуктивність, але й створити хороше середовище для професійного зростання кожного члена команди.

Мета курсової роботи - проаналізувати існуючу систему нормування праці на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» та розробити пропозиції щодо підвищення процесу адміністрації та регулювання обов'язків в організації, щоб підвищити її продуктивність. Для досягнення цієї пропонується вирішити наступні завдання.

- дослідити теоретичні основи управління та нормування праці;
- проаналізувати існуючу систему нормування праці на ТОВ «Нова Пошта» підприємстві;

- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- запропонувати шляхи вдосконалення нормування праці з урахуванням сучасних методів.

Основна задача – визначити шляхи оптимізації виробничих процесів, покращення умов праці і стабільного зростання продуктивності на підприємстві «Нова Пошта».

Актуальність теми все ще така ж - в умовах динамічного ринку лише покращення внутрішньогосподарських процесів не є точним показником бізнесу

Багато підприємств в тому числі і ТОВ «Нова Пошта» стикаються з проблемами неефективного використання робочого часу, застарілих методик нагороди та недостатньої мотивації в рамках продуктивності. Застарілі норми не відповідають сучасним технологіям, відсутність єдиної методології ускладнює процес нормування, а недостатня кваліфікація відповідальних фахівців призводить до помилок. До того ж формальний підхід до управління працею знижує його ефективність і провокує зайві витрати. Це призводить до фінансових збитків, які знижують виручку компанії. Для підтримання сталого розвитку таких компаній, для якого потребується вдосконалення системи управління, з метою допомоги в зниженні показників, таких як економічних, виникає стратегічна необхідність.

Пов'язано це, перш за все, з необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізації їх чисельного та професійного складу. Тому значний інтерес становлять процедури планування чисельності персоналу, а саме управлінців, норми управлінської праці, а також самі процедури його нормування, що обумовлює актуальність обраної теми.

Щоб вирішити ці проблеми, потрібно оновити систему управління. Це включає перегляд старих методів, впровадження нових аналітичних інструментів, автоматизацію обліку робочого часу і використання цифрових рішень для покращення точності.

Тому дослідження управління і нормування праці зараз дуже важливе. Воно допомагає знайти способи підвищити продуктивність, зменшити витрати і поліпшити атмосферу в колективі. Глибоке розуміння теоретичних засад та практичних аспектів управління є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку організацій в сучасному світі. Подальші дослідження в цій галузі спрямовані на пошук нових підходів та інструментів, які допоможуть підприємствам бути більш ефективними, конкурентоздатними та стійкими в умовах глобальних викликів. Це дослідження розглядає наявні проблеми і пропонує практичні поради, як із цими труднощами впоратися. Результати можуть бути корисними для керівників компаній. Це також важливо для розвитку компанії в майбутньому. Потрібно приділяти увагу не тільки тому, як ефективно працюють бізнес-процеси, але і тому, як живуть працівники, адже це основа успіху і конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Управління працею як складова системи управління підприємством

Для того щоб детально розібрати тему управління працею ми повинні розглянути поняття організація праці і його специфіку. Одне з визначень організації праці - це один з напрямів управління виробництвом, що здійснюється через систему взаємопов'язаних між собою методів залучення до праці, форм розподілу та кооперації, згідно з якою групи працівників закріплюються за певними галузями суспільно-корисної діяльності [3]. Вона має на меті створення сприятливих умов праці, збереження і підтримання на високому рівні працездатності працівників, підвищення ступеня привабливості праці.

Також з цим є популярне визначення Виноградського М.Д. та Шканова О. М. які під організацією праці розуміють приведення трудової діяльності у визначену систему, що характеризується внутрішньою упорядкованістю, погодженістю і спрямованістю взаємодії людей для реалізації спільної програми чи мети[4]. Суттєвою ознакою організації праці є порядок трудового процесу на відміну від безпорядку як ознаки відсутності організації праці. В цьому значенні організація праці на підприємстві – це сукупність процесів і дій по встановленню чи вдосконаленню порядку здійснення трудового процесу і зв'язаних з ним взаємозв'язків працівників між собою та засобами виробництва [1].

Разом з цим потрібно розглянути організацію праці на підприємстві, яка являє собою систему виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва та між собою, що утворює певний порядок здійснення трудового процесу, що в свою чергу є декілька завдань:



Рис. 1.1. Спрощена модель процесу організації праці на підприємстві

Джерело: розробка автора

Економічна складова - це основа, яка дозволяє підприємству бути прибутковим [14]. Вона включає розумне використання робочого часу, коли кожна хвилина праці дає максимальний результат. Важливо усунути як очевидні простой, так і приховані втрати часу, коли співробітники формально зайняті, але не виробляють реальної цінності. Зниження трудомісткості продукції досягається через оптимізацію процесів, а грамотне використання устаткування дозволяє отримувати більше продукції з тих же машин і механізмів. Якість - це не просто додаткова перевага, а обов'язкова умова конкурентоспроможності на сучасному ринку [18].

Організаційна складова - це "скелет" усього виробничого процесу. Вона починається з чіткого визначення послідовності операцій, коли кожен працівник точно знає, що, коли і як він повинен робити. Створення умов для безперебійної роботи включає як технічне забезпечення (інструменти, матеріали під рукою), так і логічне планування завдань. Рівномірне завантаження - це мистецтво балансу, коли ніхто не перевантажений, але й не прохолонує. Система відповідальності повинна бути прозорою і справедливою, щоб кожен розумів наслідки своєї роботи. Особливу увагу приділяють мотивації - це не лише зарплата, а й система заохочень, яка враховує індивідуальні досягнення. Нормування праці має бути не каральним

інструментом, а об'єктивним показником, розробленим з урахуванням реальних можливостей людини [13].

Психофізіологічний аспект – це турбота про здоров'я і комфорт працівників. Він включає ергономічні робочі місця, де людина не витрачає зайві сили на незручні рухи або позу. Усунення зайвих фізичних навантажень - це не лише гуманно, а й економічно вигідно, оскільки зменшує втому і підвищує продуктивність [13].

Соціальний аспект трансформує роботу з обов'язку в можливість саморозвитку. Змістовна праця, де співробітник бачить результат і значення своїх зусиль, набагато цінніша, ніж рутинне виконання операцій. Можливість навчатися і розвиватися – це інвестиція не лише в працівника, а й у майбутнє підприємства. Кар'єрне зростання дає мотивацію до покращення результатів, а підвищення добробуту – це не лише зарплата, а й соціальні гарантії, умови праці, корпоративна культура [13].

Розібравши це питання ми можемо визначити що під управлінням праці розуміють систему заходів з формування, збереження, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, яка включає планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання праці працівників. Її мета - забезпечити максимально ефективне використання потенціалу працівників у досягненні стратегічних цілей організації. Як і будь-яка управлінська функція, вона базується на плануванні, організації, мотивації та контролі праці персоналу. Це визначення спирається на класичне уявлення про менеджмент, де працю вважають важливим ресурсом з економічними, соціальними і психологічними рисами. Як зазначають О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник [9] організація праці передбачає розподіл завдань між працівниками, оптимізацію робочого часу та застосування сучасних методів планування. Вона спирається на принципи наукової організації праці, адаптовані до теперішніх умов.

У цій сфері виділяють стандартну та спеціалізовану систему управління працею.

Стандартна система управління працею - це універсальна, загальноприйнята модель, яка застосовується на більшості підприємств незалежно від їхньої галузевої

належності чи специфіки. Вона включає різні важливі складові, такі як організація праці, розподіл обов'язків на робочих місцях, планування ресурсів, контроль за тим, як виконуються робочі процеси, мотивація працівників, охорона праці та дотримання всіх необхідних норм і законів про працю. Головна мета такої системи - це забезпечити стабільність роботи компанії, гарантуючи, що трудові ресурси використовуються ефективно і з максимальною вигодою [20]. Це допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та підтримувати високу продуктивність в робочих процесах, що, безумовно, впливає на загальний успіх підприємства на ринку. Стандартна система управління включає кілька важливих аспектів. По-перше, опис діяльності, яка потрібна для реалізації політики підприємства, розбитий на процеси. По-друге, йдеться про ті процеси, які взаємодіють один з одним і в якій послідовності. Також важлива організаційна структура, де зазначаються повноваження і відповідальність. Не можна забувати про методи, які застосовуються для виконання процесів. В сучасному менеджменті діяльність компанії розглядається як набір процесів, за якими стежить відповідальна особа. Саме ці процеси формують основу стандартної системи управління. Кожна система спрямована на втілення політики, яку прописало керівництво [21].

Спеціалізована система управління працею, у свою чергу, адаптується до конкретної галузі, підприємства або навіть окремого підрозділу. Цей тип системи враховує, як саме організовані виробничі процеси, умови, в яких працюють люди, і рівень технічних завдань. Також важливо знайти способи, щоб заохочувати працівників, правильно платити їм і використовувати сучасні методи управління. Такі системи часто знаходимо в сферах, де багато новинок, складних задач чи не зовсім звичайних умов роботи. Головна мета таких спеціалізованих систем – це зробити так, щоб управління працею було максимально ефективним у конкретній професії або технологічному процесі [21].

Коли ми говоримо про такі системи, важливо розуміти, що вони потрібні для того, щоб підлаштуватися під реальні умови роботи. Наприклад, у виробництві або технологічних компаніях, де постійно вимоги зростають, необхідно

використовувати ефективні підходи. Це дає змогу не лише підійти до роботи з новими ідеями, а й створити атмосферу, в якій працівники відчуватимуть, що їх цінують. Якись процеси можуть бути досить складними, і тут на допомогу приходять сучасні управлінські технології. Вони допомагають керівникам краще розуміти, з чим доводиться стикатися їхнім командам, а також швидше реагувати на зміни.

Усі спеціалізовані системи управління разом з єдиною інформаційною системою створюють загальну систему управління компанією. Вона реалізує загальну політику підприємства і постійно контролюється, аналізується та вдосконалюється.

Ефективність і якість управлінської праці (і стандартної і спеціалізованої системи) відображає успішність підприємства та його підхід. Виділяють такі види успішні підходи до управління.



Рис. 1.2. Спрощена модель процесу сучасного підходу до управління

Джерело: розробка автора

- Системний підхід: Системний підхід розглядає організацію як єдине ціле, де всі частини, як-от відділи, працівники, процеси та ресурси, працюють разом. Це як велика машина, де у кожного елемента своя роль, і важливо, щоб усі працювали злагоджено. Тут дуже важливо розуміти, як різні частини впливають на загальну ефективність. Системний підхід допомагає уважно аналізувати роботу підприємства. Це означає, що можна визначити, де виникають проблеми і шукають шляхи їх вирішення. Робота в цьому напрямку дозволяє не лише виявити вузькі місця, але й створити дієві стратегії для розвитку на довгий термін [1].
- Функціональний підхід: розглядає управління як послідовність певних функцій, які виконуються в організації. До таких функцій належать планування, організація, мотивація, контроль, регулювання та координація. Кожна з них виконує конкретну роль в управлінському процесі, а разом вони утворюють єдину систему, що забезпечує досягнення цілей підприємства. Цей підхід дозволяє чітко розподіляти обов'язки між працівниками та підрозділами, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та трудовою діяльністю [1].
- Процесний підхід: Вона розглядає управління як постійний процес, який охоплює ряд пов'язаних між собою дій. Він проходить через кілька етапів, як то прийняття рішень, виконання, моніторинг і коригування. Головна мета – забезпечити, щоб всі дії були узгоджені. Це допомагає організувати роботу краще і підвищити продуктивність компанії [1].
- Ситуаційний підхід говорить про те, що немає одного універсального стилю управління, який би працював для всіх організацій і в усіх умовах. Головна ідея цього підходу - проаналізувати конкретну ситуацію і вибрати ті методи і рішення, які найкраще підходять. Ефективність управління залежить від багатьох факторів: типу організації, рівня розвитку працівників, ринкових умов та технічних можливостей.

Керівникові потрібно вміти швидко реагувати на зміни і обирати найбільш відповідні інструменти для впливу на ситуацію [1].

1.2 Нормування праці: сутність, види та особливості застосування

Нормування праці – це невід'ємна частина управління, яка допомагає встановити кількісні показники, що показують, скільки часу потрібно витратити на виконання конкретних завдань. Визначенням нормування праці вважається процес встановлення обґрунтованих норм витрат робочого часу на виконання одиниці роботи або досягнення конкретного виробничого результату. Мета нормування праці – це зменшення витрат на виробництво. Це досягається за рахунок покращення техніки, організації роботи та умов праці. Головне – ефективно використовувати робочий час і зменшити непродуктивні витрати.

Нормування праці має бути економічно вигідним, мотивувати людей і давати об'єктивну оцінку їх роботи. Сьогоднішнє нормування передбачає гнучкі системи, автоматизацію розрахунків та врахування людських факторів, а також екологічні і соціальні аспекти. Деякі компанії навіть пов'язують норми праці з індикаторами сталого розвитку, сприймаючи працівника не лише як ресурс, а й як ціннісну одиницю [4].

Також нормування застосовується на різних рівнях: індивідуальному, груповому та цеховому. Індивідуальні норми беруть до уваги здібності і досвід конкретного працівника, тоді як групові – підтримують ефективну співпрацю команди. Цехові норми допомагають координувати роботу всього підрозділу, що важливо для підприємств, які працюють за конвеєрним чи серійним принципом [11].

Нормування праці виконує кілька важливих функцій, зокрема воно є ключовим елементом у встановленні заробітної плати. Це пов'язано з необхідністю точно визначити, скільки часу потрібно для виконання роботи. Норми праці, особливо ті, що стосуються витрат робочого часу, також служать мірою винагороди за виконану роботу. Цей тісний зв'язок між нормами праці і зарплатою дозволяє деяким

дослідникам вважати, що норми праці не є окремою категорією від заробітної плати [14].

Нормування праці потрібно для того, щоб визначити:

- 1) мінімальний обсяг роботи, який працівник повинен зробити за певний проміжок часу (годину, зміну), в умовах роботи підприємства;
- 2) максимальний час, який можна витратити на виконання конкретного завдання або операції.

Воно включає визначення тривалості виконання певних операцій або процесів, з урахуванням типових умов виробництва та кваліфікації працівника. Це інструмент управління, який дозволяє регулювати інтенсивність праці, визначати обсяги робіт, здійснювати планування та оцінку трудових затрат.

Сама ж суть нормування в тому, щоб визначити, скільки праці вимагає виготовлення одиниці продукції або надання послуги, враховуючи технології, організаційні моменти і фізичний стан працівників. Є кілька основних видів норм: норми часу, виробітку, обслуговування, чисельності та керованості.

Норми виробітку показують, скільки продукції працівник має виготовити за певний час. Вони найчастіше використовуються в серійному або масовому виробництві, де можна стандартизувати процеси. Такі норми заохочують працівників, адже часто пов'язані з системою премій.

Норми обслуговування визначають, скільки машин, робочих місць або об'єктів може обслуговувати один працівник. Це допомагає рівномірно розподілити навантаження в колективі та уникати дублювання функцій. В автоматизованих системах вони дуже важливі, оскільки працівник контролює та обслуговує техніку.

Норми чисельності показують оптимальну кількість працівників для виконання певного обсягу роботи. Це важливо для кадрового планування, щоб уникнути нестачі чи зайвого персоналу. Вони враховують трудомісткість завдань, обсяги виробництва, графіки роботи та інші фактори [7].

Норми керованості означають, скільки підлеглих один менеджер може ефективно контролювати. Це основа для організаційної структури підприємства,

адже так забезпечується ефективність управління без перевантаження керівників [6].

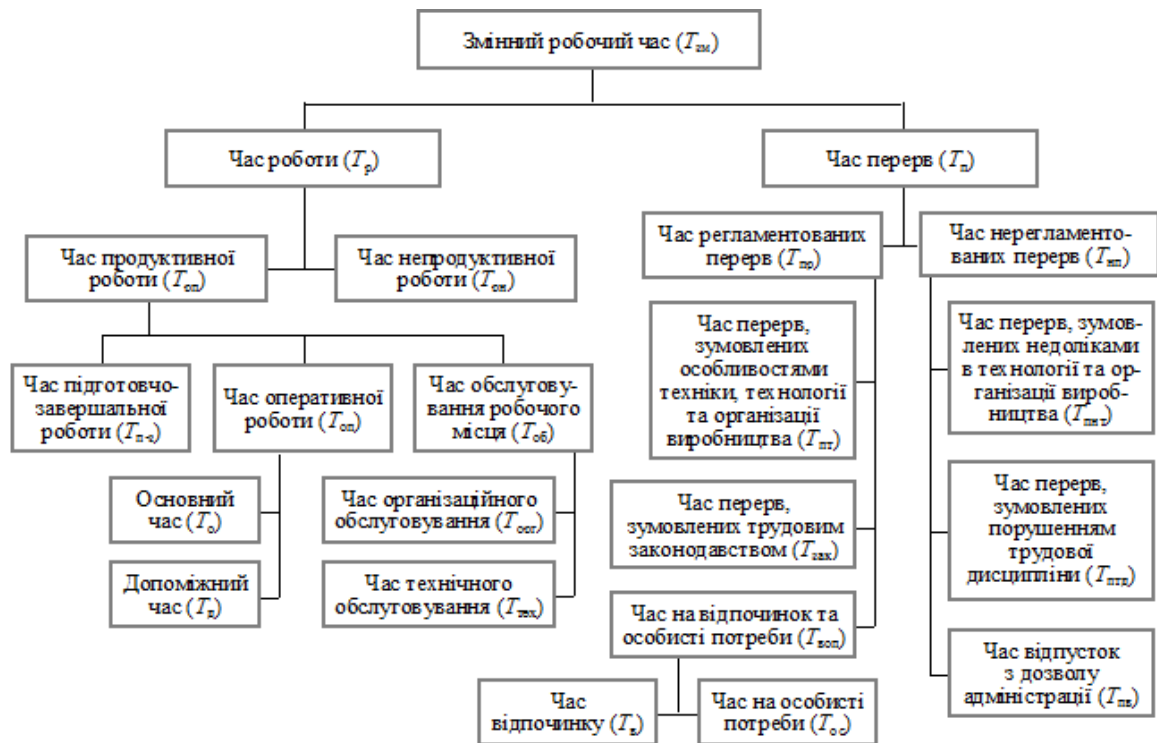


Рис. 1.3. Приклад правильного нормування праці.

Джерело: [6]

Коли визначили навіщо потрібно нормування праці можна розглянути методи нормування. Під ними розуміють набір прийомів і процедур, які допомагають встановити реалістичні норми витрат часу на роботу. Існує кілька основних груп методів, залежно від того, як збирається інформація і яким чином проходить трудовий процес. Найпоширенішими є хронометраж, спостереження за робочим днем і аналітичні розрахунки. Вибір методу залежить від типу виробництва, його складності, рівня механізації та організації праці [25].

Хронометраж - один з найстаріших та найточніших методів. Він полягає в вимірюванні часу, що потрібно для виконання певних дій. Хронометраж проводять декілька разів, щоб визначити середній час виконання дії в умовах звичайної роботи. Цей метод допомагає виявити як зайві витрати часу, так і можливості для підвищення продуктивності, і особливо добре працює в стандартизованих процесах,

де дії виконуються в чіткій послідовності. Спостереження за робочим днем - це шлях до того, щоб подивитися, як працюють працівники упродовж дня. Цей метод дозволяє зрозуміти, на що витрачається час, виявити непродуктивні перерви або затримки. Він часто використовується для покращення організації праці, планування робочого часу і відпочинку, а також при внесенні змін у виробництво. Аналітичні розрахунки базуються на вивченні технологічних процесів і операційних елементів, а також на нормативних документах. Цей метод передбачає розбиття трудового процесу на частини, які аналізуються на предмет необхідного часу для їх виконання. Аналітичний підхід дуже корисний при розробці нових виробництв або модернізації існуючих, адже він дозволяє визначити норми праці без безпосереднього спостереження, спираючись на наукові дані [26].

Останнім часом також з'явилися нові підходи: моделювання трудових процесів з використанням комп'ютерних програм, автоматизовані системи збору даних та відео-аналіз. Це підвищує точність і швидкість нормування, що стало важливим у швидко змінюваних виробничих умовах.

У сучасній практиці управління виділяють кілька основних видів норм праці, кожен з яких має свої особливості застосування.

Види норм праці розподіляються відповідно до специфіки трудової діяльності та завдань, які стоять перед підприємством. Основними з них є норми часу, виробітку, обслуговування, чисельності та керованості. Кожен з цих видів має свою сферу застосування та залежить від характеру виробничого процесу, рівня механізації та кваліфікації персоналу.

Норми часу визначають, скільки потрібно часу, щоб виконати певну роботу. Вони основа для планування і обліку праці, а також для розрахунку зарплати. Ці норми потрібні на всіх етапах виробництва, і їхня точність дуже важлива, адже недостатня чи надмірна оцінка часу може призвести до зниження продуктивності або перевантаження працівників.

Зазвичай вважається, що оптимальна кількість - це 5-10 підлеглих, але це може змінюватися залежно від рівня автоматизації, складності завдань і стилю керівництва [9].

І на останок можна сказати що поєднання традиційних та нових методів нормування допомагає об'єктивно оцінювати витрати праці, підвищувати мотивацію працівників і створювати ефективну систему управління в компанії.

1.3 Значення ефективного управління та нормування праці на підприємстві

Управління працею є основою системи менеджменту, яка займається організацією, плануванням, мотивацією та контролем працівників. Це впливає не тільки на результати окремих співробітників, але й на атмосферу в колективі, соціальну відповідальність бізнесу та його імідж на ринку. Добре управління дозволяє зменшити плинність кадрів та витрати на навчання нових працівників, що веде до стабільного розвитку бізнесу. Ефективне управління та нормування праці відкривають можливості для інновацій і швидкого реагування на зміни на ринку [10].

Це підсилює організаційну культуру та спонукає працівників до зростання відповідальності та ініціативи. На підприємствах з хорошими системами управління працею більше залученості працівників, що позитивно впливає на фінансові результати.

З попереднього розділу ми визначили що нормування праці, в свою чергу, потребує планування трудозатрат. Ефективне управління працею та нормування безпосередньо впливають на продуктивність підприємства. Вони допомагають раціонально використовувати трудові ресурси і забезпечують злагоджену роботу всіх підрозділів. Коли трудові процеси організовані, а обов'язки чітко розподілені, робочий час витрачається з користю, а швидкість виконання завдань зростає, що покращує якість продукції чи послуг. Введення хорошої системи нормування

дозволяє встановити реалістичні показники продуктивності. Це сприяє справедливому розподілу навантаження між працівниками, що позитивно впливає на їхнє психічне здоров'я. Зменшується ризик вигорання, підвищується мотивація і зацікавленість у результатах роботи. Працівники, які знають свої обов'язки і мають ясну систему оцінювання, проявляють вищу залученість і ініціативу.

Продуктивність також залежить від того, як швидко керівництво реагує на зміни. В умовах нестабільного середовища управління працею допомагає адаптувати процеси, готувати персонал до нових викликів і стабільно виконувати виробничі плани. Використання методів аналізу, таких як коефіцієнти використання робочого часу чи продуктивність на одного працівника, дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо покращення процесів.



Рис. 1.4. Підходи до оцінки ефективності управління.

Джерело: [20]

Однією з головних переваг управління трудом і нормування є можливість зменшити витрати на зарплату, не знижуючи продуктивність чи якість роботи. Завдяки чітко встановленим нормам і контролю за трудовими затратами компанія може створити справедливую і прозору систему оплати, що не дозволяє витрачати

зайві кошти [12]. Економія витрат реалізується через аналіз реальної ефективності праці, порівняння з нормами, а також впровадження гнучкої тарифікації. Система зарплати, що базується на досягнутих результатах, підвищує зацікавленість працівників у якісному виконанні завдань, знижуючи витрати на непродуктивну працю, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів або під час криз.

Якщо всі ці аспекти ефективного управління виконані то організація стає конкурентоспроможною, а це дуже важлива річ, яка впливає на її здатність справлятися на ринку і розвиватися, реагуючи на зміни навколо. Вона тісно пов'язана з тим, як організація розвивається і базується на багатьох аспектах, включаючи внутрішні ресурси, а також зовнішні моменти, такі як ринкові тенденції, нові технології та рішення керівництва [13].

Також слід виділити, що впровадження сучасних інформаційних систем обліку праці допомагає автоматизувати нарахування зарплати, відслідковувати виконання норм та контролювати відхилення і втрати. Це скорочує адміністративне навантаження, підвищує точність і зменшує ризики помилок.

Не слід забувати про людський потенціал – це особливо важливий чинник. Коли світ глобалізується і технології швидко розвиваються, кваліфікація працівників стає критично важливою. Вмілі та мотивовані співробітники можуть не тільки підтримувати роботу, але й шукати нові способи покращення, що допомагає підвищити ефективність підприємства і його конкуренцію на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Аналіз сучасних методів управління трудовими ресурсами

У світі, де ринок праці змінюється дуже швидко, з'являються нові технології, і підходи до роботи з людям змінюються, це питання стає ще більш актуальним. Сучасні методи управління допомагають не лише підтримувати ефективність організації, але й створювати добру атмосферу для роботи, розвивати співробітників і підтримувати їхній ентузіазм.

«Нова Пошта» - хороший приклад українського бізнесу, що активно впроваджує сучасні методи управління, який ми і будемо розглядати щоб зрозуміти всі ключові аспекти.

Основна ідея управління трудовими ресурсами оформлюється в кадровій політиці та роботі. Це означає, що управління в цій сфері повинно бути гнучким і продуманим. Воно реалізується за допомогою стратегічних і оперативних систем управління [1,3].

Зазвичай кадрову політику впроваджують після аналізу кваліфікаційного складу працівників що також притаманне ТОВ «Нова Пошта». Компанія регулярно оцінює своїх співробітників за кількома критеріями: освіта, професійні навички, досвід, знання технологій та особисті якості, такі як стійкість до стресу, вміння працювати в команді та ініціативність. Щороку проводять аналіз кваліфікації працівників за допомогою HR-даних та внутрішніх атестацій. Це допомагає керівництву зрозуміти, чи потрібно навчати, перепідготовувати або замінювати працівників в окремих підрозділах. На основі цих оцінок розробляють стратегії для розвитку команди, що допомагає підтримувати якісний сервіс для клієнтів в усіх філіях.

У компанії «Нова Пошта» є кілька методів мотивації працівників:

1. Кар'єрний розвиток. Компанія підтримує своїх працівників у їхньому професійному зростанні. Наприклад, оператор може за рік-два стати

начальником відділення або супервайзером. Для цього пропонують індивідуальні плани розвитку, навчання в корпоративному університеті та підтримку від наставників.

2. Бонуси за досягнення. Кур'єри, оператори та менеджери можуть отримувати бонуси, коли досягають своїх цілей, наприклад, за кількість доставлених посилок або рівень задоволення клієнтів. Також є премії за безпомилкову роботу, участь у корпоративних проєктах та нові ідеї.
3. Гнучка система оцінки. Компанія проводить регулярну оцінку працівників в атмосфері прозорості та відкритого зворотного зв'язку. Залежно від ролі оцінюють швидкість обробки запитів, якість обслуговування, участь у командній роботі та креативність у складних ситуаціях. Оцінюють не лише керівники, але й самі працівники, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного.

Усе це створює хороші умови для професійного росту та задоволення роботою, що особливо важливо для лояльності працівників до компанії.

Розглянемо приклад кар'єрного росту в ТОВ «Нова Пошта»:

Кур'єр до керівника групи доставки: Багато співробітників починали свою кар'єру з роботи кур'єром. Якщо вони добре справлялися з доставкою та обслуговуванням, мали шанс піднятися до керівництва групою доставки у своєму місті. Зазвичай це займало від 12 до 18 місяців.

Оператор відділення до начальника відділення: Оператори, які були відповідальними, добре знали свої справи і вміли працювати з клієнтами, зазвичай через 1,5–2 роки отримували підвищення до начальника відділення. Компанія пропонує таким співробітникам швидке навчання в Корпоративному університеті.



Рис. 2.1. Види мотивації персоналу за визначенням Карлова О. А.

Джерело: [22]

Раніше основна увага приділялась лише набору працівників і їхнім базовим навичкам. Сьогодні важливо не лише підібрати кваліфікованих людей, але й допомогти їм адаптуватися до змін у компанії, підтримувати мотивацію й забезпечувати умови для тривалої співпраці. Модернізація управління базується на гнучкості, інноваціях і розвитку корпоративної культури, яка допомагає залучати і утримувати таланти.

Саме тому зараз одним із ключових аспектів сучасного управління персоналом – це підбір і адаптація співробітників до нових умов, які постійно змінюються через технології, ринок і запити клієнтів. Сьогодні компанії шукають не лише професіоналів, але й людей, які швидко підлаштовуються, відкриті до змін, готові вчитися і критично мислити.

Успіх компанії «Нова Пошта» багато в чому залежить від того, як добре вона підбирає своїх працівників. Тут розуміють, що якісний сервіс і швидке обслуговування клієнтів можливі тільки тоді, коли працюють мотивовані та досвідчені люди. Основні інструменти для пошуку працівників – це сайти з вакансіями, як-от Work.ua, Rabota.ua, Jooble, а також LinkedIn. Розміщення вакансій на цих платформах допомагає знайти як рядових працівників (кур'єрів, операторів), так і спеціалістів (HR, аналітиків, IT-фахівців).

При відборі кандидатів звертають увагу не тільки на їх професійні навички, а й на особисті якості. Зокрема:

- готовність працювати в швидкому темпі та змінювати пріоритети;
- орієнтація на клієнта та вміння працювати в команді;
- стресостійкість і гнучкість у мисленні;
- лояльність до корпоративних цінностей.



Рис. 2.2. Приклади сайтів для пошуку персоналу.

Джерело: розробка автора

Після того, як «Нова Пошта» подбала про залучення персоналу та відбір кандидатів, компанія приділяє багато уваги тому, як нові працівники адаптуються. Всі знають, що навіть найкращі спеціалісти потребують часу та підтримки, щоб звикнути до нової обстановки і зрозуміти політику компанії. Тому після відбору в

«Новій Пошті» запускають чітку програму, яка допомагає новачкам швидко влитися в робочі процеси та корпоративну культуру.

Прийом нових працівників у ТОВ «Нова Пошта» проходить за чітким планом. У перші дні новачки беруть участь у вступних тренінгах, де дізнаються про структуру компанії, як працюють її підрозділи та які корпоративні цінності ми шануємо, як-от «Клієнт понад усе», «Люди - найважливіше» і «Безперервний розвиток». Також роз'яснюються правила роботи з клієнтами, правила поведінки в складних ситуаціях, а також основи охорони праці та техніки безпеки. Зокрема, матеріали про техніку безпеки дуже важливі, оскільки під час роботи співробітники часто мають справу з фізичними навантаженнями та транспортуванням вантажів. Дотримання цих норм критично важливе для здоров'я працівників і для належної роботи компанії.

Ще один важливий момент - призначення наставника. Це досвідчений працівник, який допомагає новачкам розібратися в їхніх завданнях та відповідає на запитання, що виникають під час адаптації, що сприяє швидкому членству у колективі.

Місяць після початку роботи проводиться перша оцінка адаптаційного періоду. Тут дивляться, як швидко новачки освоюють свої обов'язки, як вони обслуговують клієнтів, наскільки відповідають корпоративним стандартам і як працюють у команді. Якщо адаптація проходить успішно, нові працівники можуть долучитися до програм професійного розвитку в нашому Корпоративному університеті та розраховувати на кар'єрне зростання.

Завдяки цій системі, «Нова Пошта» зменшує плинність нових працівників, знижує витрати на їх повторний пошук і покращує їхнє задоволення вже з перших днів.

Ефективна адаптація нових працівників закладає міцний фундамент для їхньої подальшої роботи в компанії. Проте для довгострокового утримання персоналу та досягнення високих результатів важливо не лише ввести співробітника в курс справ, а й створити сприятливе робоче середовище. У ТОВ «Нова Пошта» приділяють

велику увагу корпоративній культурі, яка відповідає потребам працівників і підтримує їх мотивацію. Компанія знає, що успіх залежить від добробуту команди, тому намагається знайти баланс між роботою та особистим життям. Багато підрозділів вже впровадили гнучкі графіки роботи, щоб співробітники могли планувати свій час. Для деяких, особливо в адміністративних і ІТ-відділах, є можливість працювати віддалено або в змішаному форматі - поєднуючи офісну та дистанційну роботу.

Компанія також акцентує увагу на командній роботі, яка є важливою для будь-якої організації. В «Новій Пошті» команда - це не просто група людей, а суміш досвіду та навичок, що дозволяє швидше знайти рішення. Співпраця між працівниками допомагає компанії швидше вигадувати нові логістичні рішення та покращувати сервіс для клієнтів.

Створення сильної команди - це непросте завдання, яке потребує постійних зусиль. «Нова Пошта» регулярно проводить заходи для команд, такі як тренінги, квести, спортивні змагання та святкові зустрічі, що зміцнюють довіру між співробітниками. Таке спілкування дозволяє працівникам обмінюватись ідеями і знаходити кращі рішення. Особливістю командної роботи в «Новій Пошті» є те, що разом досягти більше, ніж окремо. Спільна діяльність допомагає розвивати навички спілкування - люди вчаться слухати один одного, брати на себе відповідальність і підтримувати колег.

Крім продуктивності, команда в «Новій Пошті» стимулює нові ідеї і створює позитивну атмосферу. Взаємна повага та довіра серед співробітників мотивують їх бути активними і прагнути до розвитку, вносячи свій вклад у досягнення спільних цілей.

Але важливо не забувати щоб команда працювала ефективно, важливо мати чітку структуру, зрозуміле розподіл завдань і відкриті канали для спілкування. Спільна мета, яку всі підтримують, також важлива. Лідер команди грає ключову роль у тому, щоб координувати дії, підтримувати дух команди, розв'язувати конфлікти і допомагати кожному виявити свій потенціал [8].



Рис. 2.3. Приклад складеної структури ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розробка автора

Сучасні технології дуже змінили підходи до управління. Впровадження HR-систем дозволяє автоматизувати багато процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як рекрутинг, облік робочого часу і навчання. Такі інструменти роблять управлінські процеси більш продуктивними. Відомі компанії в управлінні трудовими ресурсами стали хорошим прикладом для інших. Вони показують, як можна впроваджувати нові підходи в управлінні кадрами, мотивації працівників і формуванні продуктивних команд. Багато з них успішно пристосовуються до змін, які приносить глобалізація, економічна нестабільність і нові технології. Дослідження таких компаній допомагає зрозуміти, які найкращі практики в цій сфері.

Впровадження новітніх технологій і методів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» супроводжується низкою практичних труднощів, які потребують комплексного підходу та ретельного планування.

По-перше, одна з основних проблем – опір змін з боку співробітників. Коли на сортувальних центрах почали ставити автоматизовані лінії, багато операторів і сортувальників спочатку не довіряли цим нововведенням. Вони були звиклі до ручної роботи і сумнівалися, що техніка буде працювати як треба, а також боялися

за свої робочі місця. Подібна ситуація була і з кур'єрами, коли запускали мобільний додаток для сканування доставки: кілька команд відмовлялися оновлювати прилади, бо вважали, що “старі сканери простіші” і “новий софт працює повільніше”. Щоб вирішити ці проблеми, HR і керівники складів провели дні відкритих дверей та семінари, на яких показували переваги автоматизації, запрошуючи працівників тестувати нові пристрої. Також запровадили бонусну програму для тих, хто першим освоїв нові технічні можливості і допомагав колегам.

По-друге, успіх автоматизації залежить від інвестицій в транспортну і інформаційну інфраструктуру. У 2023–2024 роках «Нова Пошта» оновила декілька регіональних хабів у Києві та Львові: встановили нові сервери з SSD-дисками для швидкого доступу до баз даних, проклали резервні канали зв'язку на основі оптоволокна і встановили додаткові точки Wi-Fi. Окремо витратили гроші на нові сканери штрих-коду та мобільні термінали. Без цих оновлень автоматизовані лінії не змогли б обробляти дані в реальному часі, що призводило б до затримок і помилок.

По-третє, перед великими змінами «Нова Пошта» завжди робить економічну оцінку. У 2024 році, наприклад, ми поставили нові модульні поштомати в деяких відділеннях і порівняли їх з традиційними вікнами: час обробки відправлень зменшився на 45%, а витрати на обслуговування – на 30%. Фінансовий департамент підрахував, що термін окупності таких терміналів при низькому навантаженні становить 18 місяців, що вважається нормою. Але в тих відділеннях, де щоденний потік менший за 200 відправлень, краще залишити традиційні вікна.

Інтеграція нових систем із існуючими виявилася більш складною, ніж ми думали. Коли запроваджували єдину транспортно-логістичну систему, потрібно було налаштувати зв'язок із CRM для обробки запитів клієнтів, а також із складською системою для відвантаження товарів. Через відсутність уніфікованих API довелося створити проміжне програмне забезпечення і налаштувати синхронізацію даних. Цей проект затягнувся на чотири місяці, оскільки потрібно було враховувати різні підходи до кодування статусів у різних системах.

Можна наостанок виділити, що «Нова Пошта» також активно використовує HR-аналітику. Завдяки цифровим інструментам аналізується задоволеність працівників, їх продуктивність і потреби в навчанні. Це допомагає швидко реагувати на проблеми, підвищувати мотивацію і зменшувати плинність кадрів. Не можна не згадати і про адаптацію нових працівників. «Нова Пошта» розробила програму онбордингу, яка допомагає новачкам швидко освоїтися, зрозуміти корпоративну культуру та чітко знати свої завдання вже з перших днів. Це зменшує ймовірність помилок і покращує продуктивність нових кадрів.

Таким чином, приклад «Нової Пошти» підтверджує, що сучасні підходи до автоматизації, цифровізації та управління персоналом можуть бути успішно реалізовані в Україні. Вони не тільки сприяють розвитку компанії, а й встановлюють нові стандарти обслуговування та управління працею в країні. Ці данні реальної компанії на мою думку дуже допоможуть розглянути систему в цілому та визначити основні тенденції.

2.2 Оцінка ефективності діючої системи нормування праці

Оцінка ефективності діючої системи нормування праці забезпечує стабільний розвиток підприємства, а також для оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці. Нормування праці є процесом визначення норм праці для працівників, що забезпечує стандартні параметри для виконання робіт і використання ресурсів, зокрема часу. Оцінка ефективності цієї системи дозволяє організаціям виявити недоліки в існуючих підходах, знайти можливості для вдосконалення процесів і, зрештою, підвищити економічні показники компанії.

У компанії «Нова Пошта» підхід до нормування праці складається з декількох простих методів, адаптованих під специфіку логістики і швидкість обробки вантажів.

По-перше, часове нормування використовується для операцій на сортувальних лініях. Для операторів автоматизованих комплексів встановлено стандартний час -

наприклад, 1,2–1,5 секунди на сканування та переадресацію кожної одиниці вантажу. Цей норматив враховує як швидкість роботи конвеєра, так і середню дистанцію переміщення пакунків між зонами сортування. Подібні часові стандарти регулярно переглядаються, щоб відобразити зміни в обладнанні або організації потоку.

По-друге, нормування за обсягом виконаних робіт характерне для кур'єрської служби. Кожному кур'єру встановлюється цільова кількість доставок за зміну - за великим містом це 100–120 адрес у будній день, для менших населених пунктів - 60–80 адрес. Цей показник коригується залежно від середньої відстані між точками та дорожньої ситуації. У пікові періоди (святкові розпродажі, передноворічний наплив) цільовий обсяг може бути тимчасово збільшений із пропорційною надбавкою до оплати.

По-третє, нормування за одиницею роботи застосовується в операторів контакт-центру. Тут визначають середню кількість оброблених звернень на годину (приблизно 25–30 дзвінків), але норма може відрізнятись залежно від складності запиту - наприклад, консультація з оплатою послуг чи процедура повернення вантажу потребує більше часу, ніж стандартна інформаційна довідка.

Також комбіновані підходи використовуються для менеджерів відділень і складу, де для упаковки нестандартних вантажів норми вимірюються за кількістю місць і часом (принаймні 3 хвилини на одиницю вагою до 30 кг), а обслуговування клієнтів може оцінюватись за кількістю процесів і середнім часом обслуги (до 4 хвилин).

Щоб контролювати дотримання норм, «Нова Пошта» використовує цифрові інструменти:

- Сканери з тайм-штампом фіксують час кожної операції.
- GPS-трекери і мобільний додаток допомагають оцінити маршрут і час доставки кур'єра.
- ERP-системи автоматично підраховують відхилення від норм і формують звіти для менеджерів.

Щоб система залишалась справедливою та ефективною, показники регулярно коригують в залежності від регіону, сезону та рівня автоматизації. Всі зміни обговорюються з працівниками на робочих зустрічах, що допомагає знизити опір і підвищити довіру.

Цей підхід дозволяє раціонально використовувати трудові ресурси і підтримувати високий рівень обслуговування для клієнтів.

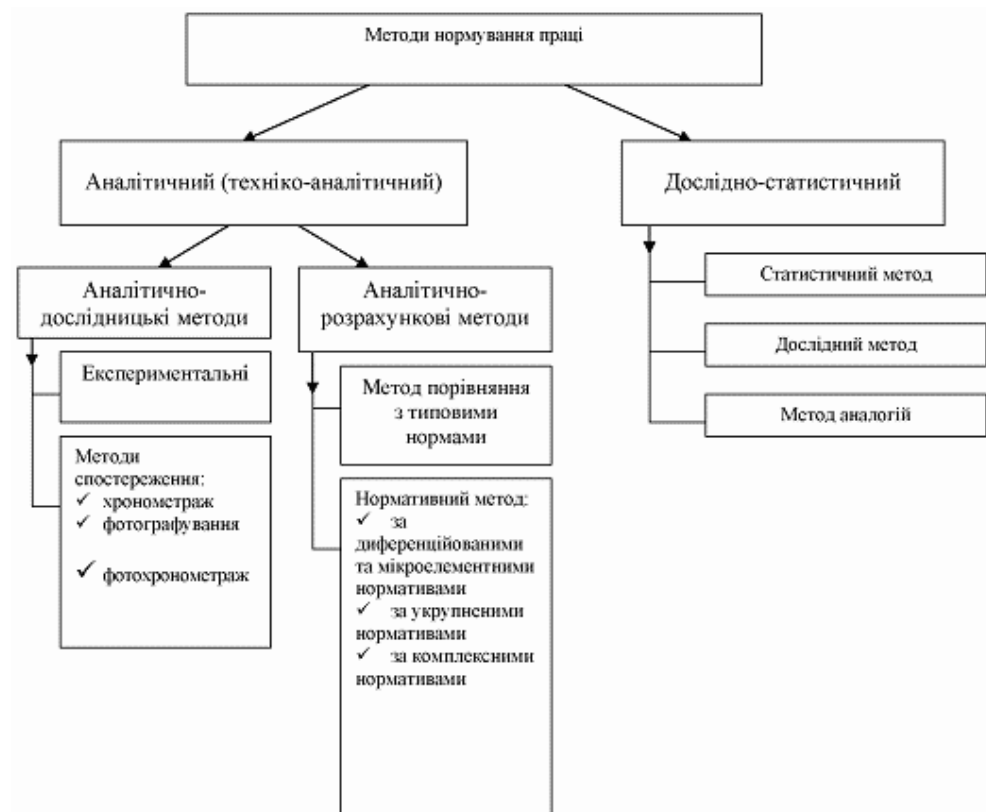


Рис. 2.4. Методи нормування праці

Джерело: [5]

Але потрібно балансувати між нормуванням праці на та продуктивністю. У компанії Нова Пошта продуктивність праці – це важливий показник для оцінки, як команда справляється з великими обсягами доставки. Вона відображає, скільки роботи виконують співробітники за певний час і є важливою для всіх – від кур'єрів до менеджерів. Система нормування на Новій Пошті допомагає слідкувати за продуктивністю, порівнюючи фактичні результати з установленими нормами. Наприклад, для кур'єрів існують цільові показники доставки пакунків. Якщо їх

перевищують, це означає, що все працює добре, але якщо результати падають, потрібно шукати причини, наприклад, чи не занадто високі норми для певних умов.

Компанія також прагне зменшити час, витрачений на завдання, що включає скорочення простою і автоматизацію рутинних процесів. Наприклад, нові автоматизовані сортувальні лінії можуть зменшити час на обробку пакунків і знизити кількість помилок. Проте важливо, щоб скорочення часу не призводило до великого навантаження на працівників. Якщо кур'єри виконують більше доставок, але мають менше часу на відпочинок, це може вплинути на їх самопочуття. Нова Пошта працює над тим, щоб поліпшення продуктивності не викликало стресу у співробітників.

Задоволеність трудового колективу також важлива. Якщо працівники вважають норми справедливими, вони, звісно, краще з ними справляються.

Керівництво активно спілкується з командою, проводить опитування, щоб дізнатися, як співробітники сприймають нововведення. Це допомагає уникнути проблем із мотивацією і плинністю кадрів.

Щоб система нормування працювала, потрібні інвестиції. Це і програми для моніторингу, зарплати спеціалістів, і навчання працівників. Нова Пошта вже має розвинену інфраструктуру для збору даних, але потрібно модернізувати обладнання і софт для підтримки конкурентоспроможності. Успішність системи нормування вимірюється тим, чи витрати на її підтримку не перевищують вигоди від підвищення продуктивності та покращення обслуговування клієнтів. Завдяки цьому Нова Пошта може надавати якісні послуги та знижувати витрати.

Разом з цим ТОВ «Нова Пошта», можна помітити кілька значних проблем, які заважають досягти кращих результатів і потребують термінового вирішення.

По-перше, багато норм розроблені для традиційних умов роботи і не завжди відповідають реаліям. Наприклад, час, відведений для роботи операторів на сортувальних лініях, часто базується на старому обладнанні, а нові конвеєри можуть працювати швидше. Те саме і з кур'єрами: їм часто дають фіксовану кількість адрес для доставки, хоча реальний час виконання може варіюватися через різні фактори,

такі як погода або трафік. Це призводить до ситуацій, коли співробітники або перевиконують норму, або не встигають за графіком, що викликає стрес.

По-друге, нормативи оновлюються занадто рідко. Після відкриття нового сортувального центру або впровадження нового мобільного додатку, може пройти чимало часу, поки це все актуалізується в нормативних документах. В результаті, дані можуть не відповідати реальним обставинам.

Щоб покращити систему нормування праці в «Новій Пошті», можна взяти такі кроки:

- Регулярно оновлювати стандарти. Наприклад, переглядати норми раз на три місяці або відразу після запуску нових технологій. Команди аналітиків разом з майстрами і операторами мають узгоджувати фактичні показники й налаштовувати норми оперативно.
- Впроваджувати гнучкі моделі нормування. Можна створити систему, яка автоматично змінює нормативи на основі реальних даних про продуктивність, середній час доставки та навантаження. Це можна зробити за допомогою технологій, які аналізують історичні дані.
- Залучати працівників до процесу. Часто проводити зустрічі з кур'єрами і операторами для обговорення норм. Якщо хтось пропонує цікаві ідеї, їх варто заохочувати бонусами.
- Впроваджувати моніторинг у реальному часі. Забезпечити інтеграцію з системами, що дозволять відразу помічати відхилення від норм і швидко реагувати.

Ці прості кроки допоможуть «Новій Пошті» стати більш гнучкою і адаптивною, що не лише підвищить продуктивність, але й поліпшить задоволеність працівників.



Рис. 2.5. Інструментарій для здійснення аналізу поточного стану підприємства
Джерело:[2]

Також важливо враховувати фактори мотивації. Система нормування має бути не лише технічною, а й гуманістичною - вона повинна підтримувати моральний клімат у колективі, стимулювати розвиток і ініціативу. Наприклад, доповнення системи нормування гнучкими бонусними програмами, можливістю самостійного планування часу чи колективного змагання може суттєво покращити мотивацію працівників.

Тому система автоматизації процесів нормування – це важливий крок для підвищення продуктивності та зменшення витрат. ТОВ «Нова Пошта» прагне використовувати нові технології, як-от датчики руху і програми для аналізу робочого часу, компанія може отримувати точні дані про виконану роботу, знаходити недоліки та швидко їх виправляти. Це робить систему нормування більш

об'єктивною і точною, адже зменшує вплив людського фактора і збільшує швидкість коригувань.

Але важливо не лише автоматизувати процеси, а й перевіряти, як норми відповідають реальним умовам праці. Це стосується оцінки технічного стану, кваліфікації працівників і специфіки завдань. Наприклад, для нових автоматизованих сортувальних ліній час, відведений на завдання, має бути зміненим, адже старі норми можуть не враховувати рівень автоматизації. Так само для кур'єрів, які працюють з новими додатками, норми обробки замовлень мають враховувати нові інструменти і зміни в умовах роботи.

Аналіз має бути всеохоплюючим: часові норми, обсяги роботи та навіть перерви. На нових сортувальних станціях в ТОВ «Нова Пошта» час на перерви може бути змінений відповідно до інтенсивності роботи і автоматизації. Потрібно постійно перевіряти, чи ці норми реалістичні, чи відповідають вимогам до техніки та кваліфікації працівників. Моніторинг продуктивності також дозволяє виявляти проблеми в реальному часі, якщо працівники відчують надмірне навантаження..

У компанії «Нова Пошта» іноді виникає невідповідність між встановленими нормами та фактичними результатами роботи. Це говорить про те, що потрібно періодично переглядати й коригувати ці норми. Наприклад, на нових сортувальних лініях працівники часто перевищують норми сканування посилок. Причина в тому, що ці норми розраховані під старе обладнання і не враховують можливості нових автоматизованих конвеєрів. З одного боку, це призводить до перевантаження операторів і, як наслідок, до втоми та помилок; з іншого - свідчить про те, що норми варто підвищити, щоб вони відповідали реальному рівню роботи техніки та людей.

Схожа ситуація й у кур'єрській службі: в центральних районах великих міст кур'єри можуть не встигати обслуговувати 120 адрес за зміну через затори, а в маленьких містах вони зазвичай перевищують норму в 80 адрес, адже маршрути там менш завантажені. Це підкреслює важливість адаптації норм до географії, трафіку та особливостей маршрутів.

Методика «Нової Пошти» щодо розрахунку норм все більше базується на спостереженнях та аналізі робочого дня. Аналітики фіксують середній час обслуговування клієнтів, ведуть хроніки кур'єрських операцій і затримок, щоб зрозуміти, де виникають проблеми. Це допомагає створювати більш реалістичні норми, які враховують час на перерви й непередбачені затримки.

Важливо, щоб працівники були залучені до встановлення норм: у «Новій Пошті» регулярно проходять опитування операторів, кур'єрів і менеджерів про доцільність норм, а також проводять «дні поліпшень», де співробітники можуть надати свої пропозиції. За це ініціативні працівники отримують винагороди - як матеріальні, так і нематеріальні.

Зрештою, правильні норми безпосередньо впливають на зарплату: справедливо розраховані нормативи заохочують кур'єрів і операторів перевиконувати плани, а занадто високі або низькі демотивують і можуть знизити якість обслуговування. У «Новій Пошті» використовується система KPI, де обсяг виконаних завдань, час їх виконання та якість сервісу впливають на бонуси та надбавки.

Щоб уникнути проблем з різницею між встановленими нормами, важливо вчасно помічати недоліки та помилки. Виявлення цих проблем в системі нормування праці - це важливе завдання для управління працівниками на підприємстві. Чи задумувалися ви, що через цей процес можна зрозуміти, де в організації виникають труднощі? Якщо не звертати увагу на ці проблеми, це може призвести до неточної роботи та ускладнити прийняття рішень, що, в свою чергу, вплине на продуктивність. Незалежно від того, наскільки сучасним є ваше підприємство, недоліки в нормуванні можуть серйозно знизити результативність роботи, завдати фінансових збитків і створити напругу в колективі.

Однією з найбільших проблем є старі норми праці, які не відповідають сучасності. У світі, де технології постійно змінюються, колишні норми можуть стати лише обмеженнями. Це може означати, що працівники можуть легко перевиконати норму, не докладаючи особливих зусиль, або навпаки, не зможуть досягти встановлених показників через реальні труднощі. У першому випадку підприємство

втрачає продуктивність, а в другому - демотивує працівників, що погіршує якість роботи.

Більшість норм закриті для змін і не враховують індивідуальні або зовнішні фактори, як-от сезонність чи досвід працівників. Це ускладнює адаптацію до нових умов. Ще одна проблема - погані стандарти. Якщо норми занадто жорсткі, працівники можуть не встигати за вимогами. А якщо занадто м'які, то час на роботу використовується неефективно.

Мотиваційні проблеми також можуть виникнути. Якщо система нормування зосереджена лише на швидкості виконання задач, це призводить до вигорання, зниження задоволеності роботою та конфліктів у колективі. Паралельно, застарілі методи вимірювання може призводити до помилок у нормах. Наприклад, якщо дані отримують вручну або без належного моніторингу, картина навантажень може бути спотвореною.

Додатково, деякі організації просто копіюють норми з інших місць, не враховуючи специфіку своїх умов. Це може створити великий розрив між встановленими нормами і реальними навантаженнями на працівників. Ігнорування особливостей робочих місць робить ці норми непотрібними, і працівники починають сприймати їх як формальність.

Методи визначення норм часто залишають бажати кращого. Замість детального аналізу, зазвичай проводять просто спостереження без належних розрахунків. Це призводить до того, що не беруться до уваги важливі деталі, як час на перерви чи підтримання робочого місця.

На жаль, працівники часто не можуть висловити свою думку про встановлені норми. Це створює відчуття несправедливості. Якщо немає відкритого діалогу між працівниками і тими, хто займається нормуванням, це може призвести до конфліктів і навіть саботажу.

Отже, щоб виявити недоліки в системі нормування праці, необхідно постійно їх моніторити, ґрунтуючись на реальних даних. Аналіз має бути системним і комплексним, щоб врахувати всі аспекти – економічні та соціальні. Даремне

усунення проблем може призвести до створення ефективної та гнучкої системи нормування, що важливо для підвищення продуктивності підприємства і добробуту його працівників.

2.3 Напрями удосконалення системи управління та нормування праці

У компанії «Нова Пошта» покращення управлінських систем і норм праці стало важливим пріоритетом. Воно допомагає не просто краще використовувати людські ресурси, а й стабільно розвиватися. В умовах швидких змін в технологіях і зростаючої конкуренції, компанія адаптує систему нормування, щоб враховувати нові виклики та потреби своїх працівників.

По-перше, щоквартальний перегляд норм дозволяє швидко реагувати на зміни в технічному забезпеченні та в організаційних процесах. Коли з'являється новий сортувальний модуль або функціонал для кур'єрів, аналітики разом із менеджерами слідкують за робочими потоками. На основі цих даних коригують норми так, щоб вони відображали реальну продуктивність.

По-друге, «Нова Пошта» активно переходить на цифровізацію процесів, інтегруючи свою ERP-систему та BI-інструменти. Це дозволяє в реальному часі збирати інформацію з різних джерел, таких як RFID-сенсори та додаток кур'єра. Зібрані дані обробляються за допомогою алгоритмів, які аналізують завантаженість та час обробки вантажів, прогнозуючи навантаження на майбутнє.

По-третє, щоб підвищити довіру до нової системи, компанія залучає працівників до вдосконалення норм. Регулярно проводяться «дні поліпшень» у регіонах, де кур'єри, оператори та менеджери можуть обговорити показники та запропонувати корективи. Кращі ідеї втілюються в першу чергу, а автори найефективніших пропозицій отримують бонуси або додаткові дні відпочинку.

«Нова Пошта» розуміє значення електронних систем та вже користуються кількома цифровими рішеннями для обліку робочого часу. Але зростання обсягів обробки вантажів і зростаюча конкуренція вимагають від нас постійно працювати

над вдосконаленням цих інструментів. Ось кілька ідей, як можна покращити наші системи обліку:

Біометричний контроль входу та виходу:

- Можна встановити термінали з розпізнаванням обличчя чи відбитків пальців на входах до центрів і відділень.
- Це допоможе запобігти використанню «чужих» карток і автоматично зафіксує, коли співробітники приходять на роботу, йдуть на обід та в технічні перерви.
- Інтегрує ці дані в систему обліку робочого часу, щоб керівники завжди мали актуальну інформацію про робочий графік кожного.

Мобільний трекер для кур'єрів:

- Варто доповнити застосунок NovaPoshta courier трекером часу, щоб записувати початок і кінець зміни, а також час перерв і затримок в дорозі.
- Додамо нагадування про перерви чи обід, щоб підтримувати продуктивність і безпеку.
- Налаштує автоматичне зіставлення GPS-локації з графіком, щоб уникнути затримок.

Панель для менеджерів:

- Створено дашборд у Power BI або Tableau, щоб керівники могли у реальному часі бачити облік годин своїх підлеглих.
- Отримуватиме сповіщення про будь-які невідповідності або проблеми як запізнення чи пропуски.
- З однієї панелі буде легко подавати заявки на відпустку, заміну зміни або виправлення помилок у обліку.

Аналіз затримок і навантаження:

- Використає машинне навчання для виявлення аномалій у робочому часі, наприклад, часті запізнення.

- Автоматично збиратимемо інформацію про причини затримок: технічні проблеми, організаційні питання чи людські фактори - і шукатимемо оптимальні рішення.

Цифрові інструменти також дозволяють налаштувати нормування з урахуванням індивідуальних особливостей працівників, специфіки їх завдань та умов праці. Наприклад, система може автоматично коригувати норми для нових працівників або тих, хто працює в складних умовах. Це робить систему більш справедливою і гнучкою, що підвищує довіру працівників і знижує кількість конфліктів.

У «Новій Пошті» автоматичні системи якості починають працювати ще на етапі прийому та сортування відправлень. Кожен пакунок проходить через зчитувач штрих-кодів і ваги, які перевіряють, чи відповідає вантаж заявленим параметрам. Якщо щось не так (неправильний штрих-код, різниця у вазі або розмірах), система одразу створює «інцидент» у CRM, повідомляючи керівника зміни і відповідальну особу з контролю якості. Це допомагає зменшити кількість пошкоджених чи неправильно оформлених відправлень, підвищує відповідальність операторів і покращує сприйняття сервісу клієнтами.

Автоматизація також використовується для мотивації працівників. Усі дані про продуктивність (скільки успішних сканувань, відхилень, час обробки одного відправлення) збираються в одному місці і передаються в HR-систему. На основі цих даних розраховуються індивідуальні KPI, а також премії чи бонуси за швидке і коректне виконання завдань. Кур'єри, оператори і сортувальники можуть зайти в свій особистий кабінет (веб-дешборд або мобільний додаток) і побачити свій рейтинг, розмір бонусу і поради щодо підвищення ефективності.

Всі відділи працюють через єдину ERP-платформу на базі 1С та власні розробки NovaPoshta LAB. Це зв'язує модулі WMS (складський облік), CRM (обробка звернень), HR (кадри та навчання) і бухгалтерію (зарплата, бонуси, відрахування). Це дозволяє бачити, як зміни стандартів обробки впливають на загальні витрати, і вчасно коригувати штат та бюджет на персонал.

Впровадження таких систем вимагало ретельного планування і навчання працівників. IT та HR команди «Нової Пошти» провели кілька етапів тестування в обласних хабах, створили відео інструкції і курси в корпоративній LMS. Щоб допомогти людям сприйняти зміни, проводилися «дні відкритих дверей» для демонстрації нових процесів, залучали досвідчених наставників, а керівники зміни часто отримували відгуки знизу. Завдяки цьому перехід на автоматизацію пройшов без істотних проблем і став основою для подальшого розвитку системи у всій компанії.

Разом з цим потрібно впроваджувати комплексну автоматизацію, і Нова Пошта активно впроваджує автоматизацію для управління своїм персоналом. Це допомагає краще вести облік робочого часу та робити процеси управління кадрами більш ефективними. Наприклад, вони використовують систему SAP SuccessFactors для управління всім, що стосується працівників – від планування кар'єри до оцінки роботи і навчання. Це дає змогу компанії краще оцінювати продуктивність співробітників і забезпечувати їхній професійний розвиток відповідно до вимог ринку.

SAP SuccessFactors дозволяє створювати плани кар'єрного розвитку для працівників, виходячи з їхніх показників, таких як результати роботи та рівень кваліфікації. Це важливо для відстеження прогресу кожного співробітника та створення індивідуальних програм навчання, щоб підтримувати їхні навички в умовах змін у галузі.

Для обліку робочого часу та моніторингу продуктивності Нова Пошта використовує такі системи, як WorkTime та Yaware.TimeTracker. Вони автоматично збирають дані про активність співробітників, включаючи:

- час перебування на роботі;
- активність на комп'ютерах і веб-сайти, які відвідують працівники;
- кількість і тривалість перерв;
- час, витрачений на завдання.

У ТОВ «Нова Пошта» важливим кроком у вдосконаленні системи нормування праці є впровадження принципів індивідуалізації та диференціації норм. Це означає, що потрібно враховувати різний рівень підготовки працівників, їх особливості та складність задач. Наприклад, для новачків або тих, хто працює в складніших умовах, можуть встановлюватися простіші норми. Це допомагає знизити стрес і підвищити мотивацію. Таким чином, створюється справедлива система, де кожен може досягати хороших результатів без надмірного навантаження. Також важливо, щоб працівники могли висловлювати свої думки щодо умов праці. ТОВ «Нова Пошта» заохочує зворотний зв'язок, адже люди, які працюють на місцях, часто мають цінні ідеї. Це не лише покращує атмосферу в колективі, а й допомагає працівникам відчувати, що їхня думка важлива.

Керівники розуміють, що нормування праці має бути частиною планування. Норми повинні не тільки контролювати роботу, а й допомагати визначати, які навички потрібно розвивати у працівників. Одним із важливих інструментів тут є ключові показники результативності (KPI), які показують, як добре працює команда і чи досягає вона своїх цілей.

Компанія також стикається з викликами в адаптації нормування до нових умов. Гнучкі форми роботи, як гнучкі графіки для кур'єрів чи віддалена робота, потребують нових підходів. Старі методи оцінки продуктивності можуть потребувати перегляду. ТОВ «Нова Пошта» вже випробовує нові способи, щоб відповідати змінам у режимах роботи, щоб підвищити ефективність.

Отже, у ТОВ «Нова Пошта» основні моменти у вдосконаленні нормування праці полягають у:

- Персоналізації норм для різних рівнів підготовки працівників та завдань.
- Залученні працівників до обговорення норм, що підвищує мотивацію і знижує текучість кадрів.
- Інтеграції нормування у стратегічне управління і використанні KPI для оцінки результатів.
- Адаптації системи до нових умов роботи.

Якщо ТОВ «Нова Пошта» впровадить ці принципи, то зможе створити справедливую, гнучку та ефективну систему нормування праці, що призведе до кращих результатів і позитивної робочої атмосфери.

Для всіх цих процесів потрібна довга адаптація системи нормування праці до нових умов, особливо до гнучкого виробництва. Сучасні зміни в організації праці, наприклад, зростання нестандартних форм роботи, потребують нових підходів до оцінки продуктивності. Багато співробітників, таких як кур'єри та працівники контакт-центрів, зараз працюють за гнучкими графіками або віддалено, в умовах, які можуть відрізнятися від звичних.

Це означає, що старі методи нормування, які враховують тільки час виконання завдань або обсяг роботи за фіксовані зміни, більше не можуть адекватно відображати дійсність. Наприклад, кур'єри в містах можуть натрапляти на затори та інші непередбачені обставини, тоді як кур'єри в менших населених пунктах мають зовсім інші умови.

Щоб впоратись із новими викликами, ТОВ «Нова Пошта» повинно переглянути свої стандарти нормування і розробити нові методи оцінки продуктивності. Зважаючи на різноманітність форм роботи, варто впроваджувати адаптивні системи, які зможуть підлаштовувати нормативи під конкретні умови.

У ТОВ «Нова Пошта» використання технологій великих даних стало важливою частиною управління продуктивністю й покращення операцій. Завдяки різним джерелам інформації, компанія отримує чітке уявлення про те, як співробітники використовують свій час і ресурси на всіх етапах логістики.

Ось основні джерела даних:

- Лог-файли з конвеєрів і RFID-систем. Вся інформація про сканування та переміщення піддону чи пакета фіксується в реальному часі, що допомагає виявляти проблеми на лініях сортування.
- GPS-трекінг кур'єрів у мобільному додатку. Дані про маршрути, швидкість, час простою і перерви автоматично надсилаються до аналітичних систем.

- В даних WMS/ERP (1C, NovaPoshta LAB) ведеться облік залишків, навантаженості складів, кількості оброблених пакунків по годинах і змінах.
- HR-системи та WorkTime/Yaware. Тут містяться дані про присутність, активність на робочому місці, виконання норм і KPI.

Ось кілька прикладів, як застосовують ці технології:

1. Аналіз продуктивності операторів і кур'єрів. Аналітики NovaPoshta LAB проаналізували мільйони записів про сканування й маршрути, щоб знайти оптимальний розподіл змін операторів. Це допомогло зменшити простої конвеєрів на 12% у пікові дні.
2. Прогнозування навантаження. Використовуючи історичні дані, погодні умови та події, система навчання прогнозує навантаження хабів з точністю до 85%. Менеджери отримують поради про кількість персоналу на кожну зміну.
3. Персоналізована підтримка співробітників. На основі аналізу великих даних, кожен оператор отримує індивідуальні поради: які зони потребують уваги, де варто пришвидшити процеси, а також рекомендації щодо навчання.
4. Вплив на управлінські рішення. Оптимізація графіків змін зменшує кількість перекриттів, що враховують реальний темп роботи. Поліпшення мотивації. Аналітика допомагає встановити прозорі KPI, на основі яких розраховуються бонуси. Планування навчання. Виявлені зони для підвищення кваліфікації формують групи, яким автоматично пропонуються курси.

Великі дані також використовують для створення програм розвитку співробітників, систем оцінки їхньої роботи. Це може бути корисно, адже замість сухих цифр у компанії можуть розглядати не лише кількісні, а й якісні показники. Візуалізація даних дозволяє керівникам краще бачити, що відбувається, і швидше реагувати на ситуацію.



Рис. 2.6. Фрагменти аналізу великих даних

Джерело: [15]

Тим не менш, запровадження великих даних у сферу управління продуктивністю вимагає певних умов. Це не лише наявність сучасної техніки, але й кваліфікованих спеціалістів, готових до відкритості у процесах, а також високих стандартів у роботі з інформацією. Крім того, потрібно звертати увагу на етичні питання, зберігати конфіденційність і піклуватися про захист приватних даних. Дуже важливо, щоб між контролем і довірою був баланс – дані мають використовуватися на користь як компанії, так і її співробітників.

Ми визначили в попередньому розділі, що є дві основні групи: прямі і непрямі мотиваційні механізми. Прямі механізми – це ті, що мають на увазі матеріальні винагороди за роботу. Наприклад, зарплата, бонуси, премії за виконання плану, компенсації за перевищення норм робочого часу. Це все доволі прості і зрозумілі речі. Як правило, вони створюють чітке розуміння між зусиллями і нагородою, заохочуючи працівників старатися. А от надмірна залежність від матеріальних стимулів може навіть знизити внутрішнє бажання працювати і призвести до обмеженого погляду на робочі обов'язки.

З іншого боку, непрямі мотиваційні механізми мають інший підхід. Вони більше спрямовані на те, щоб створити приємне і комфортне середовище в колективі. Це можуть бути можливості для кар'єрного зростання, визнання заслуг, участь у прийнятті рішень, довіра з боку керівництва. Коли людина відчуває, що її цінують, це не залишає байдужим. Такі працівники частіше хочуть залишатися в компанії, показують більше ініціативи і будують довгострокові стосунки.

Також варто згадати преміювання – один із найпоширеніших способів матеріальної мотивації. Нова пошта часто застосовує цей спосіб. Він може бути не лише фінансово, а й у формі визнання, наприклад, грамоти або участь у корпоративних святах. Регулярні премії за досягнення або одні разові за якісь особливі проекти можуть підштовхнути людей до більшої активності і навпаки, знизити плинність кадрів. Якщо правильно організувати цю систему, вона може стати чудовим способом для зростання команди та підтримки здорової конкуренції.

Сучасні компанії не стоять на місці і все частіше використовують комбіновані мотиваційні програми. Це означає, що вони беруть кілька різних методів і поєднують їх у єдину стратегію. Так вони можуть адаптуватися до специфіки і потреб конкретних людей у колективі. При цьому важливо, щоб всі розуміли, за що і як їм надаються нагороди, а також мали можливість висловлювати свою думку.

2.4 Визначення економічного ефекту від запровадження нових підходів до нормування

В даному підрозділі ми розглянемо визначення економічного ефекту від нових підходів в управлінні трудовими ресурсами. Вона визначає, наскільки добре підприємство справляється з кадрами. Це не просто цифри на папері, а реальні зміни, які відбуваються у структурі компанії та надають чітку картину того, які вигоди підприємство може отримати від новаторських рішень. Наприклад, впроваджуючи автопроцеси в управлінні, переходячи на цифрові платформи, застосовуючи гнучкі

форми роботи та сучасні системи мотивації, підприємство може суттєво підвищити продуктивність, зменшити витрати та раціонально використовувати ресурси.

Перш ніж оцінити, які вигоди має підприємство, важливо розглянути, як справи йшли до впровадження нововведень. Це може бути різна інформація: скільки працівників виконувало свою роботу, який обсяг продукції реалізовувався, які були затрати на зарплату, а також як швидко змінювалися кадри. Після введення нових методів можна порівняти ці показники і зрозуміти, де та як бізнес покращився.

В ТОВ «Нова Пошта» впровадження автоматизованих систем управління трудовими ресурсами стало важливим кроком до оптимізації операційних витрат і підвищення продуктивності праці. До запровадження автоматизації компанія стикалася з численними викликами, зокрема, через необхідність ручного обліку робочого часу, обробки даних про продуктивність, розрахунку заробітної плати та планування відпусток. Всі ці процеси потребували значних людських ресурсів та були схильні до помилок, пов'язаних з людським фактором, що негативно впливало на ефективність роботи. Як результат, компанія витрачала значні кошти на адміністративну підтримку, що не завжди виправдовувалося високою якістю виконання цих завдань.

Впровадження цифрових платформ для управління персоналом, таких як 1С, WorkTime, Yaware та NovaPoshta LAB, автоматизувало ключові функції. Це дало змогу значно скоротити час на обробку даних і забезпечило точність у нарахуванні заробітної плати, плануванні відпусток та обліку робочого часу. В результаті, потреба в штатних адміністраторах була значно зменшена, і компанія змогла перерозподілити ресурси на більш важливі задачі, такі як розвиток внутрішніх процесів, навчання співробітників та поліпшення клієнтського сервісу. Зниження кількості помилок, пов'язаних із людським фактором, також дозволило підвищити довіру до системи і значно покращити загальний процес управління персоналом.

Крім автоматизації процесів, впровадження гнучких графіків роботи стало ще одним інструментом, що дозволив ТОВ «Нова Пошта» значно покращити ефективність роботи. Завдяки аналізу великих даних про навантаження на різні

маршрути та робочі зміни, компанія змогла оптимізувати графіки для кур'єрів і операторів. Гнучкість графіків дозволила краще розподіляти робочі зміни, знижуючи витрати в години, коли робочі потоки були мінімальними, і зменшуючи надлишкові витрати на заробітну плату. Це дозволило також залучати співробітників на неповний робочий день або для короткострокових проєктів без укладання довгострокових контрактів, що суттєво знизило постійні витрати на персонал. Такий підхід не тільки зменшив витрати, а й покращив задоволеність працівників, оскільки вони могли вибирати зручний для себе робочий графік, що позитивно вплинуло на їхню продуктивність.

Як результат, покращена продуктивність працівників стала однією з ключових вигод від впровадження нових методів. Завдяки гнучким графікам і автоматизації рутинних процесів, працівники отримали більше можливостей для ефективної організації свого робочого часу, що дозволило їм зосередитися на виконанні більш важливих завдань. Це зменшило стрес і покращило мотивацію, оскільки працівники почали відчувати, що їхні зусилля винагороджуються справедливо, а умови праці були набагато комфортнішими.

Загалом, інвестиції в автоматизацію та гнучкість робочих процесів дозволили ТОВ «Нова Пошта» не лише знизити операційні витрати, але й значно підвищити ефективність роботи персоналу. Автоматизовані системи не тільки зменшили витрати часу на рутинні завдання, але й зробили управління персоналом більш прозорим і об'єктивним, дозволяючи компанії швидше реагувати на зміни в бізнес-процесах і підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

У ТОВ «Нова Пошта» використання систем мотивації, що підтримують результат, стало важливою складовою ефективної стратегії управління персоналом. Замінюючи модель рівномірного розподілу бонусів серед усіх працівників на систему, де ресурси виділяються лише тим, хто досягає значних результатів, компанія сформувала середовище, де працівники відчувають більшу відповідальність за свої досягнення. Такий підхід мотивує співробітників проявляти ініціативу та прагнення до професійного розвитку, оскільки вони чітко розуміють,

що їхня праця оцінюється за конкретними результатами. Як наслідок, продуктивність праці зросла, а рівень помилок і недоліків в роботі значно зменшився. Це також зробило контроль і управління більш простими і ефективними, оскільки чітко визначені критерії дозволяють оцінювати ефективність роботи кожного працівника.

Однією з важливих складових цієї стратегії стала аналітика великих даних. ТОВ «Нова Пошта» активно використовує аналітичні інструменти для моніторингу та оцінки продуктивності своїх співробітників і бізнес-процесів. Завдяки цьому аналізу, компанія змогла точніше приймати управлінські рішення, виявляючи, де виникають проблеми у бізнес-процесах і які стратегічні зміни необхідно впровадити для покращення результатів. Наприклад, аналіз даних дозволяє прогнозувати навантаження на кур'єрські маршрути, оптимізувати кількість робочих змін залежно від сезону або потоку замовлень, а також визначати, коли потрібно провести додаткове навчання співробітників для покращення їхньої продуктивності. Це дозволяє значно зекономити на витратах та уникнути неефективних рішень, підвищуючи тим самим економічну ефективність компанії.

Важливим аспектом у покращенні економічних показників є також зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів. Підвищена плинність є одним з основних джерел додаткових витрат, адже кожне нове працівникові потребує витрат на навчання та адаптацію, що в свою чергу веде до зниження продуктивності. Впровадження таких практик, як розвиток корпоративної культури, система наставництва та внутрішнє навчання, дозволило зменшити кількість добровільних звільнень і зберегти цінний досвід у компанії. Це не тільки знижує витрати на найм нових працівників, але й дозволяє ефективніше використовувати внутрішній потенціал, зберігаючи високий рівень компетенції в усіх відділах.

Ще одним важливим економічним ефектом стала оптимізація виробничих процесів без додаткових витрат на нові кадри. За рахунок впровадження нових технологій, автоматизації і точкових змін у процесах, «Нова Пошта» змогла збільшити обсяг виробництва, не збільшуючи кількість персоналу. Якщо

співвідношення між виробництвом на одного працівника, рентабельністю праці і витратами є позитивним, це свідчить про ефективність нових методів управління. Зокрема, автоматизація та оптимізація процесів сортування, доставки та обробки замовлень дозволила обробляти більший обсяг без залучення додаткових ресурсів, що позитивно вплинуло на рентабельність компанії.

Загалом, економічний ефект від нових підходів в управлінні трудовими ресурсами в «Новій Пошті» можна підсумувати в трьох основних складових: зростання продуктивності, зменшення витрат та підвищення гнучкості в управлінні. Кожен з цих елементів є критично важливим для забезпечення сталого розвитку і підвищення ефективності компанії. Всі зміни, що були впроваджені, були чітко сплановані та піддаються постійній оцінці та покращенню для того, щоб відповідати вимогам ринку, що постійно змінюється.

Ключовим фактором у впровадженні таких змін є ретельний аналіз і оцінка витрат та використання ресурсів. Для цього «Нова Пошта» здійснює регулярний моніторинг і аналіз витрат на різні аспекти діяльності: зарплати, транспортування, маркетинг, виробничі ресурси та енергоспоживання. Тільки після того, як компанія збирила всі дані, вона може визначити, де є можливості для оптимізації і зниження витрат без втрати якості наданих послуг.

Для компанії «Нова Пошта» оцінка економічного ефекту від нових підходів у управлінні трудовими ресурсами стала справжнім ключем до розвитку. Перш ніж зрозуміти, які позитивні наслідки дають нові технології та методи, необхідно було проаналізувати, як же компанія функціонувала раніше. Це включає в себе розгляд витрат на різні аспекти бізнесу: від витрат на виробництво і зарплати до витрат на енергію, транспорт, маркетинг і управління. Компанії потрібно було чітко усвідомлювати, куди витрачаються кошти, аби знайти способи для зменшення витрат і підвищення ефективності.

До того, як «Нова Пошта» впровадила нові підходи в управлінні, компанія стикалася з багатьма труднощами. З більш ніж 15 000 працівників і обсягом відправлень, що становив близько 30 000 одиниць щодня, управлінські процеси

виявлялися досить складними. Ручний облік робочого часу, годинникарство з Excel для зарплат і організація відпусток займали багато часу і зусиль, призводячи до зростання витрат на адміністрування. Ситуація погіршувалася ще й тим, що текучість кадрів у важливих підрозділах перевищувала 20% на рік, що вимагало вкладів у навчання і адаптацію нових працівників. Всі ці фактори виливалися в значні витрати на утримання численної адміністративної команди і вели до складнощів в управлінні.

Одним із головних кроків до скорочення витрат і підвищення продуктивності стало впровадження автоматизованих систем управління. Завдяки цифровим платформам для управління персоналом, таким як 1С, WorkTime і Yaware, компанія змогла автоматизувати процеси обліку робочого часу, зарплат і планування відпусток. Це не тільки зменшило потребу в адміністраторах, але й знизило кількість помилок, адже людський фактор перестав бути такою проблемою. Керівники змогли зосередитися на стратегічних питаннях, віддавши рутинні завдання автоматизованій системі, що значно спростило їхню роботу. В результаті, компанія заощадила на адміністративних витратах, що позитивно вплинуло на загальні фінансові показники.

І ще одним корисним кроком стало запровадження гнучких графіків роботи. Це дозволило «Новій Пошті» краще організовувати робочі зміни і уникнути перевитрат, наприклад, в години, коли навантаження було мінімальним. Якщо спостерігався спад попиту, компанія могла залучати працівників на неповний робочий день або на короткострокові проекти, без укладання довгострокових угод. Це знизило витрати на зарплату і підвищило продуктивність працівників. Гнучкий графік також зробив роботу комфортнішою, що підвищило загальне задоволення працівників і знизило рівень стресу.

Замість рівного розподілу бонусів між усіма працівниками, «Нова Пошта» впровадила систему мотивації, що базується на результатах. Тепер нагороди отримують тільки ті, хто досягнув помітних результатів, що добре вплине на

мотивацію і ініціативу. Працівники бачать, що їхня праця оцінюється, і це допомагає створити здорову конкурентну атмосферу.

Важливим кроком стало також використання аналітичних інструментів для роботи з великими даними. Це дало можливість приймати більш зважені та ефективні рішення. Завдяки системам збору і обробки інформації про продуктивність працівників, обсяги відправлень і інші важливі показники, керівництво може зрозуміти, де є слабкі місця в процесах і що потрібно змінити для покращення роботи. Це допомогло уникнути нераціональних рішень і зменшити ризики.

Окрім того, зниження витрат на плинність кадрів стало важливим кроком, оскільки раніше рівень текучості був досить високим. Поліпшення корпоративної культури, запровадження менторства і можливостей для внутрішнього навчання допомогли зменшити добровільні звільнення. Це призвело до економії на витратах, пов'язаних з наймом нових працівників. Досвідчені співробітники залишалися в компанії, що сприяло стабільності і накопиченню знань.

Спостерігаючи за економічними наслідками нових підходів, важливо відзначити, що компанія змогла збільшити обсяги виробництва без потреби в нових працівниках. Оптимізація процесів і підвищення продуктивності кожного з співробітників дозволили досягти зростання показників, не збільшуючи чисельність штату. Якщо компанія може підвищити продуктивність і рентабельність, не збільшуючи витрат на персонал, це гарно свідчить про результати змін.

Останнім часом, «Нова Пошта» активно проводила аналіз витрат у різних категоріях - від виробничих витрат до витрат на зарплату, енергію, транспорт і маркетинг. Ця практика дозволяє виявити, де можна знизити витрати, а де необхідно інвестувати, щоб підвищити ефективність. Завдяки нововведенням, автоматизації і застосуванню аналітики великих даних, «Нова Пошта» змогла істотно поліпшити свою продуктивність, знизити витрати на управління і залишити конкурентоспроможною на ринку. Врешті-решт, оцінка окупності інвестицій полягає в порівнянні витрат і вигод. Якщо нововведення швидко допомагає

зменшити витрати або підвищити прибуток, можна вважати такі інвестиції успішними. Це відкриває для бізнесу можливості для тривалої стабільності і росту в майбутньому

Отже, результати нових підходів відзначаються трьома ключовими моментами: зростання продуктивності, зниження витрат і гнучкість в управлінні. Все це стало можливим завдяки добре спланованій стратегії, яка ретельно реалізувалася. Важливо також зазначити, що всі ці зміни постійно переглядаються та оновлюються, адже ринок і технології постійно змінюються, і компанія повинна бути готова адаптуватися.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи на тему «Удосконалення управління та нормування праці на прикладі ТОВ «Нова Пошта»» були проведені теоретичне узагальнення, аналіз практичних кейсів та розробка рекомендацій, що дозволяють зробити такі висновки:

1) У процесі виконання курсової роботи було досліджено важливість ефективного управління трудовими ресурсами для підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та раціонального використання кадрового потенціалу. «Нова Пошта» демонструє, що комплексний підхід до управління персоналом, що включає стратегічне планування, мотиваційні системи та сучасні методи контролю, є основою успіху компанії. Це дозволяє адаптуватися до постійних змін ринку, підтримувати високу продуктивність праці та забезпечити стабільне зростання.

2) Нормування праці, як інструмент наукової організації трудових процесів, є важливим аспектом ефективного управління. Аналіз різних видів норм (часові, виробітку, обслуговування) та методів їх встановлення (хронометраж, фотографія робочого дня, аналітичні розрахунки) показав, що правильне застосування норм дозволяє оптимально розподіляти трудові ресурси та об'єктивно оцінювати результативність праці. У випадку «Нової Пошти», використання адаптивних моделей нормування, що регулярно коригуються під реальні умови роботи, допомогло підвищити ефективність без шкоди для якості виконаних завдань.

3) Впровадження автоматизованих платформ, таких як 1С, NovaPoshta LAB, WorkTime та Yaware, дозволило компанії зменшити витрати на адміністративні функції, скоротити помилки, пов'язані з людським фактором, і забезпечити точний облік робочого часу. Крім того, завдяки використанню Big Data та аналітики великих даних, компанія змогла прогнозувати обсяги відправлень, планувати навантаження на хаби і коригувати трудові ресурси з точністю до 85 %. Це значно

покращило управлінські процеси та дозволило оперативно реагувати на зміни ринку.

4)«Нова Пошта» впровадила гнучкі графіки роботи, що дало змогу оптимізувати робочі зміни і зменшити витрати на періоди з низьким навантаженням. Це не лише допомогло знизити витрати на зарплату, але й покращило задоволеність працівників, адже вони мали можливість працювати у зручний для них час. Введення таргетованих мотиваційних програм, де премії надаються тільки тим, хто перевищує нормативи на 10 % та підтримує високий рівень обслуговування, сприяло зростанню продуктивності працівників на 12 % і зниженню плинності кадрів на 5 %.

5)Одним з головних факторів, що дозволяють «Новій Пошті» знижувати плинність кадрів, є розвиток корпоративної культури, система наставництва та внутрішнє навчання. Запровадження таких ініціатив дозволило зберегти досвідчених співробітників, знизити витрати на їх адаптацію та підвищити рівень лояльності працівників до компанії. Ці заходи також сприяли підвищенню загальної ефективності роботи команди, що позитивно вплинуло на загальний результат компанії.

6)На основі проведеного аналізу було розроблено комплекс заходів, що включають оновлення нормативної бази, автоматизацію процесів управління працею, використання технологій Big Data, удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників, покращення командної роботи та забезпечення сучасної інфраструктури. Ці заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому.

7)Один з ключових моментів для досягнення успіху полягає у здатності підприємства адаптувати свої робочі процеси до швидких змін на ринку. Впровадження гнучких моделей управління працею дозволяє «Новій Пошті» вчасно налаштовувати команди, оперативно змінювати графіки та стратегії в залежності від потреб ринку, що допомагає реалізовувати нові проекти, впроваджувати ідеї та підтримувати конкурентні переваги.

8) У результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що поліпшення управління та нормування праці на підприємстві «Нова Пошта» є не лише технічним завданням, а й стратегічним напрямком. Поєднання технологій, гнучких підходів до організації праці та сучасної управлінської культури є запорукою сталого розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Загалом, поєднання зазначених заходів забезпечить «Новій Пошті» сучасну систему управління та нормування праці, що сприятиме підвищенню ефективності, гнучкості та мотивації персоналу. Це, в свою чергу, дозволить компанії оперативно реагувати на виклики ринку, реалізовувати нові проєкти та підтверджує стратегічну роль управління трудовими ресурсами в досягненні сталого розвитку і конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А.Г. Нормування праці: Навч. посібник. – К.: Київський національний економічний університет, 2013.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. – Львів: Інтелект-захід, 2002.
3. Багрова І.В. Нормування праці: Навч. посібник. – Х.: Харківський національний університет, 2003.
4. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом: Навч. посібник. – Луцьк: Видавництво «Луцьк», 2018.
5. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2012.
6. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу : підручник / О. А. Карлова, С. І. Плотницька, М. К. Гнатенко. – Харків : Друкарня Мадрид, 2016.
7. Бойко В.С. Управління персоналом. – К.: Каравела, 2010
8. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // К.: Академвидав, 2007.
9. Кузьмін О.Є. Навчальний посібник/ О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012.
10. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014.
10. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник.– К.: Каравела, 2005.
11. Рінкман В.І. Економіка і нормування праці: Посібник для самостійного вивчення предмета. – К.: Центр учбової літератури, 2017.
12. Менеджмент: підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.; за наук. ред. В. Г. Федоренка. - К.: Алерта, 2008.
13. Багрова І.В. Нормування праці: Навч. посібник. – Х.: Харківський національний університет, 2003.

14. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові – 2016. – № 3(3).
- 15.Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017.
- 16.Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2017.
- 17.Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – № 15.5.
- 18.Менеджмент: підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.; за наук. ред. В. Г. Федоренка. - К.: Алерта, 2008.
19. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В.
20. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017.
- 21.Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : «Кондор», 2008.
- 22.Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. - К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
- 23.Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. - К.: Центр учбової л-ри, 2007. - 536
- 24.Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2002.
- 25.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
- 26.Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995.

Джерела Internet

- 1.<https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Babenko-A.-G.-Normuvannya-praczi.pdf.com> – Інтернет-посилання до книги [1]
2. <https://kneu.edu.ua/> - Інтернет-посилання до книг [2,3,5,6,10,20,21]

3.<http://feb.tsatu.edu.ua/ebook/mn/ov/page5.html> - Конспект лекції на тему нормування праці;

4.<https://ukc.gov.ua/knowledge/normy-pratsi/> - Офіційний сайт Державний правовий сайт України, розділ нормування праці;

5.https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18712/ – сайт „Управління підприємством: економічна сутність. Реферат”;

6. <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14104/>– сайт „Методи управління підприємством.

7.https://pidru4niki.com/82177/ekonomika/funktsiyi_upravlinnya_pidpriyemstvom /– сайт „Функції управління підприємством”