

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра технологій і управління**  
**Секція менеджменту і підприємництва**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**Шляхи підвищення ефективності праці персоналу**

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мс2-81к

Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

**Кузьменко Олени Олександрівни**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., ст. вик. Самусь Г.І.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,  
ініціали керівника)

**Завідувач секції:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Ефективність праці персоналу: основні поняття та інструменти для оцінки.....	6
1.2 Основні теорії щодо стимулювання ефективності праці .....	10
1.3 Мотивація як механізм підвищення ефективності праці .....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВАЛМПАК».....	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2 Аналіз структури персоналу .....	19
2.3 Оцінка ефективності праці персоналу.....	24
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ З РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВАЛМПАК».....	28
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження системи заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу .....	28
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів .....	30
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

## РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 22 найменування. Загальний обсяг роботи становить 39 с., у тому числі 12 таблиць, 4 рисунки, 3 формули, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Метою даної роботи є аналіз ефективності праці персоналу та визначення шляхів її підвищення.*

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи підвищення ефективності праці персоналу;
- проаналізувати ефективність праці персоналу ТОВ «Валмпак»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо розвитку механізмів підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «Валмпак».

*Предметом дослідження є ефективність праці персоналу ТОВ «Валмпак».*

*Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Валмпак».*

*Методологічною основою роботи є такі методи: економіко-статистичні порівняння, системно-структурний аналіз, синтез, опитування та тестування.*

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи підвищення ефективності праці персоналу, а саме: сутність та основні теорії щодо стимулювання ефективності праці, мотивацію як механізм підвищення ефективності праці.

У другому розділі проведено аналіз ефективності праці персоналу «Валмпак».

У третьому розділі надані пропозиції з розвитку механізмів підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «Валмпак» та проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

*Ключові слова:* ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ПЕРСОНАЛ, ПРАЦІВНИКИ, СТИМУЛЮВАННЯ, МОТИВАЦІЯ.

## ВСТУП

Одним із основних завдань кожного підприємства є підвищення ефективності праці її працівників. Адже саме на цих показниках лежить ефективність галузі та успіх бізнесу.

Організація праці різних категорій працівників вимагає пильної уваги роботодавця, оскільки від того, як організована праця людей, безпосередньо залежать ефективність діяльності підприємства та його економічні результати. Один із ключових показників ефективності роботи підприємства – продуктивність праці.

Історія людства довела, що кардинальна зміна продуктивності праці відбувається із заміною засобів виробництва. Тим не менш, в сучасних умовах існують групи факторів, які можуть вплинути на зростання продуктивності праці і, як наслідок, на зростання ефективності діяльності підприємства. Серед цих факторів – комплекс дій та заходів щодо організації праці, що дає змогу підвищити її ефективність.

Важливість правильної організації праці пояснюється ще й тим, що на роботі людина проводить третину свого свідомого життя. І ефективна діяльність людей, її результативність стають вирішальною причиною існування та розвитку підприємства у умовах ринкової економіки. Зміни у зовнішньому середовищі, поведінці працівників і прагнення підвищення ефективності виробництва вимагають щоразу як підтримки раніше створеної організації праці, так й її безперервного вдосконалення.

Цю тему досліджувало багато вчених, а саме: Д. Богиня, О. Герасименко, М. Долішній, Є. Лібанова, Є. Качан, А. Колот, В. Шалімов, Р. Янковий та ін.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Валмпак».

Предметом дослідження є ефективність праці персоналу ТОВ «Валмпак».

Метою даної роботи є аналіз ефективності праці персоналу та визначення шляхів її підвищення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи підвищення ефективності праці персоналу;
- проаналізувати ефективність праці персоналу ТОВ «Валмпак»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо розвитку механізмів підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «Валмпак».

Методологічною основою роботи є такі методи: економіко-статистичні порівняння, системно-структурний аналіз, синтез, опитування та тестування.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи підвищення ефективності праці персоналу, а саме: сутність та основні теорії щодо стимулювання ефективності праці, мотивацію як механізм підвищення ефективності праці.

У другому розділі проведено аналіз ефективності праці персоналу «Валмпак».

У третьому розділі надані пропозиції з розвитку механізмів підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «Валмпак» та проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Ефективність праці персоналу: основні поняття та інструменти для оцінки

Ринкова економіка диктує вимоги для підвищення продуктивності праці та раціонального використання заробітної плати, як реального джерела економічного прогресу підприємства та економіки країни в цілому. Світовий досвід досліджень протягом останніх десятиліть показує, що економічними лідерами стають країни з високою продуктивністю праці, а не з високим ресурсним потенціалом. Це зумовлює важливість зміни ставлення до прийняття управлінських рішень у галузі планування продуктивності праці та змушує докладно аналізувати всі наявні можливості для її зростання, проводити оцінку ефективності від впровадження різних варіантів і на цій основі вибирати найвигідніші із соціальної та економічної точок зору [1, с.4].

Продуктивність праці грає вирішальну роль у системі соціально-економічного розвитку виробництва та відбиває реальні досягнення, можливості подальшого розвитку як економіки країни загалом, так і окремого господарюючого суб'єкта [2, с.301].

Процес виміру продуктивності праці відбувається в результаті зіставлення обсягів виробленої продукції з витратами праці на її виготовлення. Для вимірювання продуктивності праці існує два розрахункові показники (залежно від прямого або зворотного відношення між ними): виробіток продукції, трудомісткість.

Загальна формула до розрахунку продуктивність праці виглядає так [2, с.305] :

$$П_{тр} = \frac{Р}{В} \quad (1.1)$$

де,  $П_{тр}$  - продуктивність праці;

$Р$  - результати праці;

$В$  - витрати праці.

Трудомісткість продукції виражає витрати робочого дня виробництва одиниці виробленої продукції (робіт, послуг). Трудомісткість визначається на одиницю продукції у натуральному вираженні по всій номенклатурі виробів та послуг, або за типовими виробами.

Цей показник визначається за такою формулою [2, с.315]:

$$T_p = \frac{B}{Q} \quad (1.2)$$

де  $T_p$  - трудомісткість;

$Q$  - кількість виробленої продукції;

$B$  - витрати робочого часу.

Найбільш універсальним показником, що характеризує продуктивність праці, виступає виробіток продукції. Виробітком називають показник, що характеризує кількість (в натуральних одиницях) або вартість виробленої продукції (товарна, чиста, валова продукція), які припадають на одиницю часу (година, зміна, квартал, рік) або одного середньооблікового працівника підприємства.

Виробіток розраховується за формулою:

$$\text{Вир. пр.} = \frac{Q}{\text{Витр.р.ч.}} \quad (1.3)$$

де, Вир.пр. - виробіток продукції;

$Q$  - кількість виробленої продукції;

Витр.р.ч. - витрати робочого часу.

Постійне зростання продуктивність праці може забезпечити організації та всьому громадському виробництву його розвиток і позитивні економічні перспективи. Таке зростання у поєднанні з ефективною маркетинговою та збутовою політикою забезпечить конкурентоспроможність підприємства на тривалому проміжку часу. Усе це, зрештою, призведе до підвищення рівня життя населення.

Провідним фактором, який поряд з іншими, впливає на темпи зростання продуктивності праці та ефективності виробництва (рівень та якість життя) є заробітна плата (оплата праці).

Заробітна плата (оплата праці) – розглядається як вартісна оцінка робочої сили, як форма розподілу фонду оплати праці, як відносини між суспільством, роботодавцем та працівником щодо розподілу частини національного доходу [3,с.156].

Заробітна плата працівникам виплачується в рамках системи оплати праці, яка діє в організації та включає різні елементи.

Під елементами організації системи оплати праці розуміють сукупність компонентів, які входять у систему оплати праці організації.

Розрізняють дві основні форми оплати праці: погодинна і відрядна. Погодинна форма оплати праці передбачає виплату зарплати працівникові за відпрацьований їм час. Механізм, який визначає форму такої заробітної плати, суворо орієнтований на облік відпрацьованого часу [3, с.157].

Окремо виділяють понаднормову роботу. Під нею мають на увазі роботи, що виконуються працівником з ініціативи роботодавця понад встановлений робочий час. Понаднормова робота оплачується окремо на підставі табелів обліку робочого часу. За бажанням працівника понаднормова робота замість підвищеної оплати може компенсуватись наданням додаткового часу відпочинку [4, с.208].

Навпаки, при відрядній формі оплати праці заробіток працівника прямо пропорційний до кількості виготовленої даним працівником продукції. А саме, за кожну одиницю виготовленої продукції працівнику виплачується фіксована фінансова винагорода [4, с.209].

Отже, важливий механізм, який визначає форму такої оплати праці, орієнтований на облік готової продукції чи наданих послуг.

З метою збереження переваг форм заробітної плати та мінімізації їхніх недоліків були розроблені так звані системи заробітних плат, які дозволяють максимально ефективно та з найбільшою вигодою для підприємства реалізувати кадровий потенціал персоналу.

Зупинимося на тарифній системі докладніше, оскільки вона є основною. Тарифна система оплати праці – це сукупність нормативів, з допомогою яких



забезпечується диференціація заробітної плати залежно від умов праці, інтенсивності, складності, природно-кліматичних умов, у яких дана робота виконується [5, с.88].

Основними елементами, що утворюють тарифну систему оплати праці є довідники. До них відносяться: тарифно-кваліфікаційний довідник робіт та професій, спеціалістів та службовців; тарифно-кваліфікаційні характеристики; локальний акт тарифікації робіт на основі оцінки робочих місць; тарифні ставки чи місячні оклади; тарифні коефіцієнти; тарифні сітки; надбавки та доплати, районні коефіцієнти до заробітної плати [5, с.93].

Розмір оплати праці визначається складністю праці, якістю та її умовами, наявністю доплат і надбавок, кваліфікацією працівника та кількістю відпрацьованого часу.

Ключовим принципом правового регулювання трудових відносин є дотримання прав працівника отримувати заробітну плату. Держава стежить за процесом виплати заробітної плати працівникові та встановлює заходи юридичного впливу за порушення термінів та обсягів виплат.

Роботодавці (крім бюджетного та змішаного фінансування) самостійно встановлюють та закріплюють принципи оплати праці на локальному рівні у Положенні про оплату праці. Під час створення положення про оплату праці дотримуються мінімальні нормативи, встановлені трудовим законодавством щодо різних видів обов'язкових виплат за працю.

Ще одним важливим документом виступає класифікатор основних посад службовців та професій робітників. Класифікатор дає кваліфікаційні показники і проводить уніфікацію нормативів регламентації праці персоналу задля забезпечення єдиного підходу до підбору персоналу необхідної кваліфікації та дотримання єдиних принципів тарифікації робіт [6, 292].

Заробітна плата в даний час залишається ринковим параметром, що визначає обсяг життєвих засобів, необхідних для простого відтворення робочої сили, а найважливішими орієнтирами її формування є мінімальні соціальні стандарти, що визначаються державними структурами.

Завершальним етапом у методиці оцінки заробітної плати та продуктивності праці виступає аналіз співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці. Ідеальним виступає співвідношення, у якому, темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання зарплати [7, с.164].

Оцінка продуктивності праці та ефективності заробітної плати допомагає [8,с.403]:

- визначити, які функції, обов'язки треба реорганізувати, змінити, щоб отримати від працівників найбільшу віддачу;
- дозволяє намітити шляхи мінімізації слабких сторін у праці працівників, переглянути розміщення кадрів, розкрити вузькі місця роботи підрозділу (відділу) загалом;
- підказати, що має бути зроблено для покращення методів, процедур та планування трудових процесів;
- дати корисну інформацію щодо кваліфікації працівників, яка може мати значення при плануванні виробничих процесів, їх модернізації, оскільки оцінка ефективності роботи дозволяє визначити, наскільки відповідає професійно-кваліфікаційний склад працівників розвитку виробництва.

## **1.2 Основні теорії щодо стимулювання ефективності праці**

Теорії мотивації діляться на процесуальні та змістовні теорії [9,с.176]. Крім того виділяють інструментальну теорію.

Свій розвиток інструментальна теорія отримала у роботах видатного вченого та практика початку ХХ ст. Ф. У. Тейлора. Ця теорія виходить з уявлень про те, що кожна певна дія веде до конкретного результату [9,с.178].

Тейлор вважав, що провідним мотиватором у роботі є матеріальна винагорода. Він виділив кілька базових умов створення ефективного процесу стимулювання:

- розмір плати повинен залежати від вкладу кожного співробітника в результати трудової діяльності;
- розрив між результатом трудової діяльності та нагородою за неї має бути максимально низьким;
- система матеріальної винагороди має бути прозорою та доступною для розуміння кожного працівника.

Найважливішим пунктом цієї теорії було те, що заохочення найкращих співробітників не обмежується підвищеною виплатою винагороди, а й доповнюється устроєм соціальних благ.

Так, його послідовник Г. Л. Гант перетворив механізм керівництва людськими ресурсами методом створення структури винагороди з елементами погодинної та відрядної форм заробітної плати, а також розподілу інших матеріальних стимулів. Також Гант вказував на те, що співробітник зобов'язаний бачити у своїй роботі не лише джерело існування, але й стан задоволеності [10,с.285].

Переворотним дослідженням, що дало новий поштовх у розвитку теорії мотивації, стали підсумки низки експериментів Д. Е. Мейо, реалізовані на початку минулого століття. Він зробив такі висновки:

- соціум індивіда переважно визначається професійною діяльністю;
- необхідність визнання, безпеки та почуття приналежності для визначення моралі працівника та продуктивності праці важливіше, ніж фізичні умови праці;
- робота – це діяльність групи;
- скарга є симптом, який означає втручання у соціальний статус людини;
- робітник – індивід, ефективність його роботи визначається як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками;
- потужний соціальний контроль над звичками та думками робітників мають неформальні групи;
- раптовість появи співпраці у групі відсутня; воно має бути заплановано та розроблено. За умови його присутності, співробітники стають однією

командою та протистоять руйнівним зовнішнім соціальним факторам [10,с.289].

Змістовні теорії мотивації засновані на тому факті, що вся поведінка співробітників мотивується незадоволеною потребою.

А. Маслоу розглядав мотивацію співробітника як функцію задоволення ієрархії потреб. Теорія Маслоу не використовується в чистому вигляді через недоліки, виявлені в процесі її практичного застосування, хоча багато її висновків використовуються в більшості організацій. Згідно з моделлю Маслоу не обов'язково, що люди з рівними доходами матимуть однакові потреби. Необхідно управляти мотивацією працівника через вплив на провідну його потребу [11,с.91].

Автор теорії ERG К.Альдерфер описав три потреби:

- 1) існування (existence) – потреби безпеки (за винятком групової безпеки), фізіологічні потреби;
- 2) зв'язку (relations) – потреба зв'язку, відбиває соціальну сутність індивіда, прагнення його бути частиною єдиного цілого.
- 3) зростання (growth) – відбивають прагнення самовдосконалення.

Необхідно враховувати можливість управління мотивацією у вигляді «штучного перемикання» основних потреб людини, формування потреби більшою мірою задоволення певної групи потреб.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда пов'язана з описом впливу на поведінку індивіда трьох потреб вищих рівнів: співучасті, досягнення та владарювання [11].

Виникнення двофакторної моделі мотивації Ф. Герцберга пов'язані з величезними дослідженнями задоволеності працею співробітників. За допомогою опитувань та спостережень співробітників він виявив фактори, що призводять до збільшення продуктивності та які не впливають на неї. Факторне дослідження анкет, заповнених працівниками, показало, що фактори, відповідальні за професійну мотивацію, відрізняються від факторів, що викликають професійне незадоволення (відсутність мотивації). І це

спостереження стало однією з основ теорії мотивації Герцберга, яка була визначена як «двофакторна» [11].

З змістовних теорій можна дійти висновку, що з зростанням доходів і соціального захисту населення поведінка працівників більше не визначається потребами нижчих рівнів і зростає роль вищих потреб.

Змістовні теорії що неспроможні пояснити складність мотивації праці та, отже, неможливо знайти безпосередньо реалізовані у реальної практиці управління.

Процесуальні теорії мотивації (теорії процесів) наголошують на психологічні процеси та ті сили, які впливають на базові потреби. У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля задля досягнення різних цілей як і вибирає конкретну модель поведінки.

Розробляючи свою теорію, В. Врум хотів пояснити, як людина робить вибір моделі поведінки у процесі праці, стикаючись з альтернативами, і який буде результат відповідно до цього вибору.

Теорія очікувань вводить чотири поняття, що лежать в основі мотиваційних механізмів поведінки працівника: очікування; інструментальність; валентність; результат [11,с.205].

В основі теорії справедливості (сформульована П. Гудмен і потім розвинена і доповнена Д. Адамсом) лежить розуміння того, що люди схильні суб'єктивно оцінювати справедливість винагороди за виконану ними роботу.

Сенс теорії у тому, що основа трудовий мотивації – це справедливість винагород, оцінювана за принципом: (Винагорода / Витрати праці) = const.

Якщо людина вважає, що керівництво ставиться до неї без дискримінації, вона адекватно заохочує трудову діяльність у порівнянні з діяльністю інших (або діяльністю за інших обставин), то вона відчуває задоволення на роботі. Звичайно, це позитивно впливає на рівень трудової активності.

Поєднання елементів теорії очікування та теорії справедливості лягли в основу розробок двох вчених, Л. Портера та Е. Лоулера, які визначили співвідношення між винагородою та досягнутими результатами [11].

Найважливішим відкриттям цієї теорії було те, що результати роботи є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до цієї теорії, продуктивність має бути різко збільшена, тоді як ефект винагороди зберігається з часом. Практика показує, що при однаковій формі винагороди виникає ефект залежності, що призводить до зниження зацікавленості працівників у продуктивності праці. Крім того, суб'єктивна оцінка працівником цінності їхніх зусиль згодом змінюється. Також варто враховувати, що модель спочатку передбачає наявність деяких особистісних якостей та здібностей співробітників, які є суттєвою змінною та докладно не розглядаються в теорії. На практиці працівник характеризується суб'єктивною оцінкою цих параметрів, часто завищеною, що спотворює процес подальшого управління очікуваннями та мотивацією загалом.

### **1.3 Мотивація як механізм підвищення ефективності праці**

Мотивація заснована на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини. Мотивація пов'язана з процесом стимулювання, що може дієво впливати на персонал.

Мотив – це причина початку дій людини, що є психологічним фактором, але цей фактор має забезпечуватись відповіддю з боку організації. Мотиви та стимули впливають на працівників, спонукаючи їх до виконання дій; це дві сторони одного явища. Мотивація активізує професійний та особистісний розвиток працівників. Розрізняють матеріальну та нематеріальну форми мотивації праці [12,с.104].

Стимулювання активізує роботу громадян, у рамках організації та посади, що змушує діяти людей в інтересах організації.

Нематеріальна мотивація, на відміну від матеріальної, не орієнтована на використання коштів чи винагород у матеріально - речовій формі, але вона

враховує психологічні особливості колективу загалом і конкретних працівників усередині нього, при цьому важливо застосування індивідуального підходу до кожного працівника.

Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику. Вибрані методи індивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково всім працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або не проявити ефекту у деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила та підходи до розробки системи нематеріальної мотивації [13,с.153].

Необхідність забезпечення ефективного розвитку економіки та реалізації соціальної політики ставить на перший план проблему пошуку матеріально-речових факторів посилення зацікавленості та формування інноваційної поведінки працівників у досягненні стратегічних завдань суб'єктів господарювання.

Стимулювання виступає основним фактором мотивації трудової діяльності персоналу, являючи собою цілеспрямований зовнішній вплив, який посилює спонукання до певної поведінки, а розмір цього впливу повинен перевищувати зусилля, які докладає працівник для отримання благ. Стимули спонукають працівників до ефективної праці. Ефективна система матеріального стимулювання працівників організації є основою досягнення кінцевих її цілей, а також підвищення фінансових результатів діяльності та фінансового стану організації [14,с.64].

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості управління не тільки його фінансами, а й безпосередньо персоналом. Мотивація є важливим елементом системи управління персоналом.

Створення умов мотивації працівників та її практичне здійснення дозволяють досягти цілей організації.

Мотив міцно пов'язаний з емоціями та волею людини. Він є імпульсом та причиною для людської активності. Зрілий мотив – це насамперед усвідомлене спонукання.

Незважаючи на те, що мотиви зазвичай з'являються в підсвідомості, вони стають важелем поведінки, як правило, перебуваючи лише невеликою мірою осмисленими. Мотив є феноменом психіки, суб'єктивної реальності, тобто свідомості та підсвідомості. Незважаючи на те, що мотив прагне дії, штовхає до нього, він може і не перейти в дію чи поведінку. І тут відбувається боротьба мотивів, де перемагає найсильніший їх. При цьому актуалізація означає перетворення мотиву на головний імпульс психологічної активності, що формує поведінку людини [15,с.102].

Зазвичай сукупність мотивів визначає поведінку.

У цій сукупності мотиви перебувають у певному відношенні один до одного за ступенем їхнього впливу на поведінку людини. Щодо сутності поняття мотивації праці існують різні думки, оскільки проблемами мотивації займаються багато фахівців – психологи, соціологи, економісти, які концентрують свою увагу на різних аспектах цього питання.

Важелем процесу мотивації праці є формування потреби. Потреби – це джерело активності людини. Потреби можуть бути природними та соціальними; вродженими (у спілкуванні) та набутими (в навчанні); первинними (виживання) та вторинними (розвиток особистості); матеріальними та нематеріальними. Потреби так само різні, як і самі люди. Те, в чому людина відчуває потребу, залежить від рівня її розвитку. Потреби мають тенденцію формуватися [16,с.254].

Стимули є важелями впливу чи носіями подразнення, що породжують дію певних мотивів. Як стимули можуть виступати конкретні речі, вчинки людей, можливості, обіцянки, носії зобов'язань та можливостей і все те, що може відшкодувати людині за її працю або те, що вона хотіла б отримати за свої дії. Людина який завжди усвідомлено відгукується стимули. На певні стимули його реакція може навіть не піддаватися свідомо.



## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВАЛМПАК»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Валмпак» знаходиться за юридичною адресою: вулиця Січових Стрільців, 1, Бровари, Київська обл., 07400[17].

На даний момент один із лідерів на ринку виробників плівок різного призначення. Основний напрямок діяльності – виробництво та реалізація поліетиленових плівок різного призначення, а також послуги флексодруку.

З урахуванням підвищення вимог до якості розвитку технологій, компанія надає ринку високотехнологічну продукцію, що враховує, новини технічного прогресу. Нові матеріали, сучасне обладнання, високі обсяги – все це дозволяє на крок випереджати конкурентів, і займати лідируючі позиції у своєму сегменті виробництва.

Організаційна структура управління ТОВ «Валмпак» наведена на рисунку 2.1.

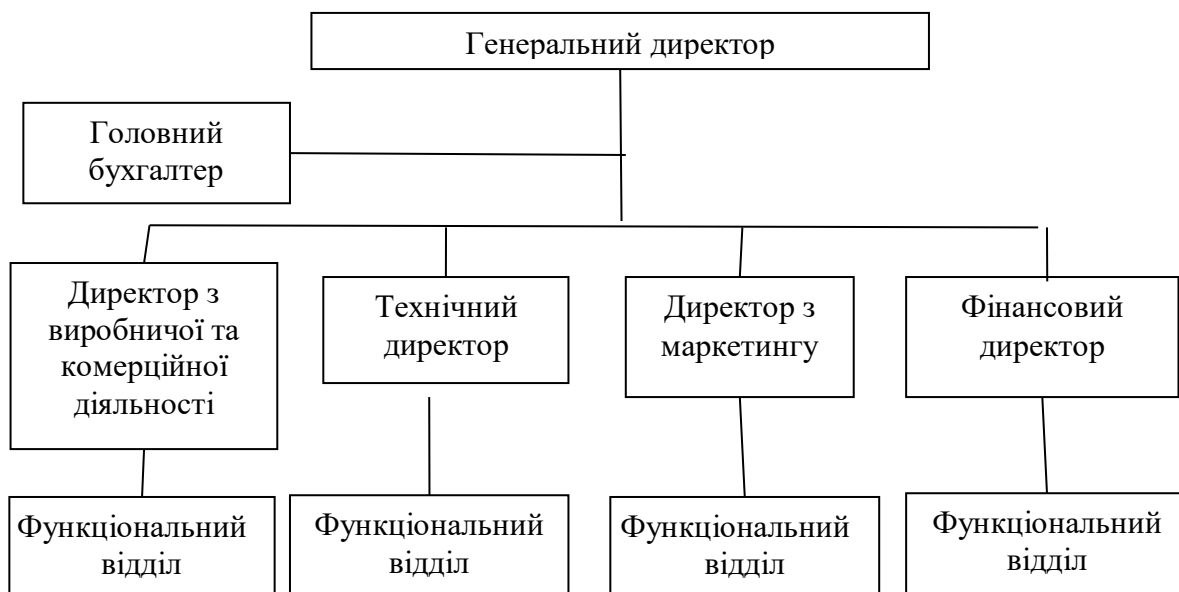


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Валмпак»

Система управління ТОВ «Валмпак» є функціонально-організаційною. Кожному рівню організаційної структури відповідають окремі напрями діяльності підприємства.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності ТОВ «Валмпак» за досліджуваний період (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Економічні показники діяльності ТОВ «Валмпак»

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення (+/-) 2020р. до 2018 р.
Ви від продажу продукції, тис.грн.	293220	342090	420282	127062
Собівартість продукції, тис.грн.	203004	235863	289413	86409
Валовий прибуток, тис.грн.	92916	106227	130869	37953
Чистий прибуток, тис.грн.	3915	8028	15570	116550
Вартість основних засобів, тис.грн.	14031	15182	23045	9014
Чисельність працівників, чол.	92	97	103	11
Активи, тис.грн.	43834	57638	113861	70027
Власний капітал, тис.грн.	38994	46965	57399	18405

За аналізований період на підприємстві спостерігається загалом позитивна динаміка основних показників економічної ефективності. Так, виборг від продажу продукції зріс на 127062 тис.грн. Валовий та чистий прибуток теж зросли на 37953 тис.грн. та 11655 тис.грн. відповідно.

Істотно збільшились активи ТОВ «Валмпак», що свідчить, про те, що підприємство активно розвивається і прагне нарощувати свій ринковий потенціал.

Таким чином, динаміка окремих економічних показників ефективності діяльності компанії ТОВ «Валмпак» дозволяє зробити висновок, що поточні результати діяльності є позитивними.

ТОВ «Валмпак» має ефективну систему управління та внутрішнього контролю господарської діяльності. Підприємство постійно вдосконалює систему управління персоналом, дотримуючись при цьому прав акціонерів та інших зацікавлених сторін.

## 2.2 Аналіз структури персоналу

Внутрішня стабільність функціонування підприємства безпосередньо залежить від структури та стану трудових ресурсів. Проаналізуємо структуру працівників ТОВ «Валмпак», а також простежимо її зміну за 2018-2020 рр. (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2 – Чисельність працівників ТОВ «Валмпак» за категоріями за 2018 - 2020 рр., чол.

Категорія	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення (+,-) 2020р. до 2018 р.	2020 р. до2018 р., %
Керівники	19	19	20	1	105
Фахівці	9	13	13	4	144
Службовці	25	26	28	3	112
Робітники	39	39	42	3	107
Всього	92	97	103	11	111

Простежується позитивна динаміка зміни загальної чисельності працівників підприємства з 92 чол. до 103 чол., тобто зростання становило 11 чол. у 2020 р. порівняно з 2018 р.

Найбільша чисельність працівників припадає на службовців 28 чол. у 2020 р., а також робітників 42 чол., що більше на 3 чол. в обох випадках порівняно з 2018 р. Чисельність керівників у 2020 р. склала 20 чол., фахівців - 13 чол., що більше на 1 чол. і 4 чол. відповідно, порівняно з 2018 р.

У 2018 р. на одного керівника припадало 3,8 підлеглих, у 2020 р. - 4,15 чол., тобто можна зробити висновок, що кількість працівників у підпорядкуванні кожного керівника зростає, але не перевищує встановлену норму.

Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна сказати, що, загалом, вона раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації.

Дані про розподіл працівників організації за статтю представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розподіл працівників «ТОВ «Валмпак» за статтю за 2018-2020 рр., чол.

Стать	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення(+,-) 2020р. до 2018 р.	2020 р. до2018 р., %
Чоловіча	66	66	69	3	104
Жіноча	26	31	34	8	130
Всього	92	97	103	11	111

Як видно з таблиці 2.3 серед працівників «ТОВ «Валмпак» більше число працівників чоловічої статі, що пояснюється специфікою діяльності.

Частка працівників жіночої статі у структурі персоналу дещо зростає, проте у 2020 р. на працівників жіночої статі припадало 33,0% усіх співробітників, чоловічої - 67,0%.

Дані про розподіл працівників підприємства за віком представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розподіл працівників ТОВ «Валмпак» за віком за 2018-2020 рр., чол.

Категорія	2018р.	2019р.	2020р.	2019 р. до 2018 р., %	2020 р. до 2019 р., %	2020 р. до 2018 р., %
до 25 років	56	57	58	101	101	103
від 25 до 35років	22	25	27	113	108	122
від 35 до 55років	12	11	12	92	109	100
понад 55 років	2	4	3	133	75	150
Всього	92	97	103	105	106	112

На рисунку 2.2 представлена вікова структура персоналу ТОВ «Валмпак».

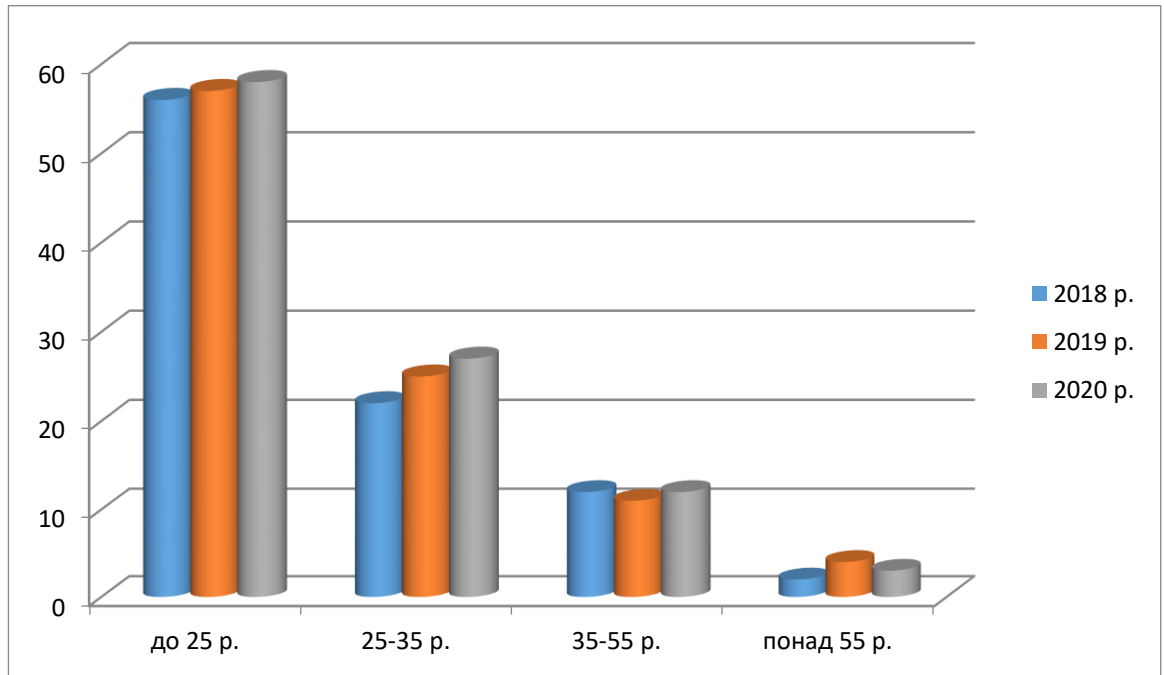


Рисунок 2.2 Вікова структура персоналу ТОВ «Валмпак»

Чисельність працівників віком понад 55 років невелика. Усі працівники віком понад 55 років відносяться до категорії керівників. Слід зазначити, що проблему на підприємстві становить відсутність молодих керівників, якф мають необхідну підготовку. Причина – проблеми пошуку нових співробітників необхідної кваліфікації. Серед працівників віком від 25 до 35 років переважають фахівці та службовці. Серед працівників віком до 25 років – переважно молоді фахівці та робітники. У структурі персоналу підприємства переважають працівники до 25 років, що у цілому є позитивним аспектом, оскільки свідчить про наявність в персоналу значних перспектив розвитку.

Оскільки до цієї категорії відносяться, в основному, робітники та кілька фахівців, можна зробити висновок про відповідність між структурою працівників за віком та категорією, до якої працівники відносяться. У цілому нині, можна зробити висновок, що розподіл працівників ТОВ «Валмпак» за віком є раціональним. Дані про розподіл працівників за рівнем освіти представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розподіл працівників рівнем освіти за 2018-2020 рр., чол.

Освіта	2018р.	2019р.	2020р.	2019 р. до2018р., %	2020 р. до2019 р., %	2020 р. до2018 р., %
Вища	20	20	22	100	110	110
Середня технічна	55	58	66	105	114	1203
Середня професійна	15	16	13	107	81	87
Середня	2	3	2	150	67	100
Всього	92	97	103	105	106	111

У 2018 р. 20 працівників мали вищу освіту, у 2019 р. їх кількість не змінилась, у 2020 р. – 22 працівники. Вищу освіту мають усі керівники, а також деякі фахівці та службовці. Найбільша частка припадає на працівників з середньою технічною освітою, їх частка постійно зростає. Частка працівників, які мають середню освіту незначна, становить у 2018 р. 2,17%, у 2019 р. – 3,09%, 2020 р. – 1,94%. Частка працівників, які мають середню професійну освіту теж невелика, проте, наявність цієї групи працівників знижує якість персоналу підприємства (рисунок 2.3).

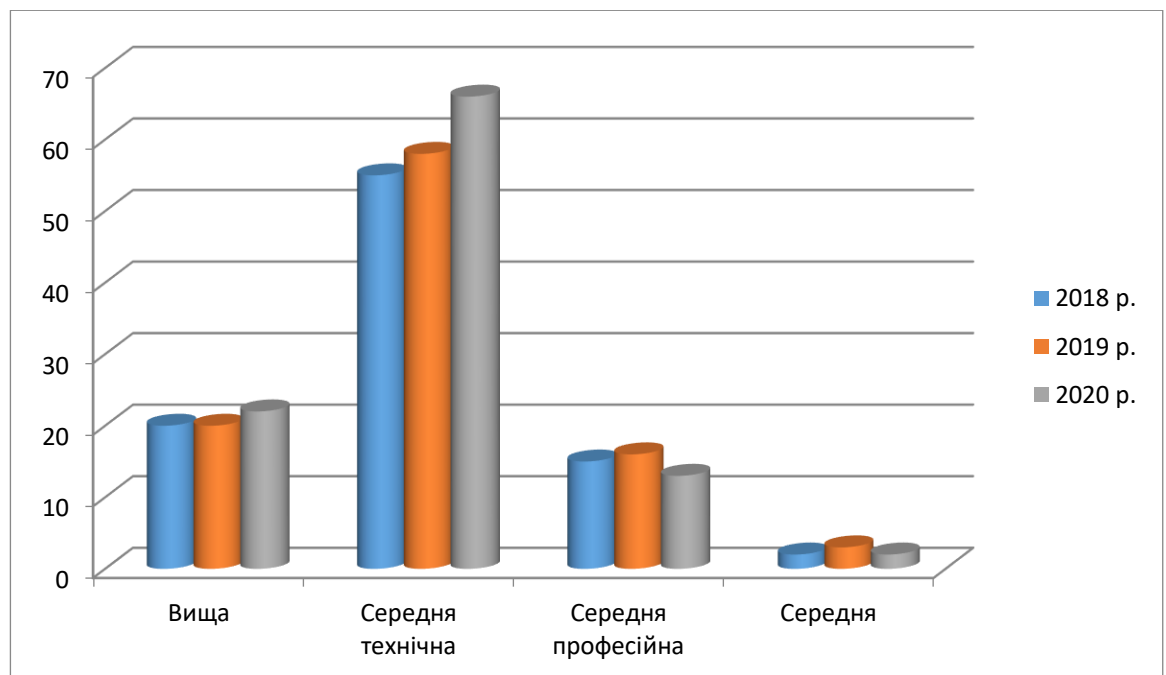


Рисунок 2.3 Структура працівників ТОВ «Валмпак» за освітою

Рух кадрів є переважно зовнішнім. Основна причина – невеликий розмір підприємства та відсутність системи кар'єрного зростання. Дані по прийому працівників представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Прийом працівників ТОВ «Валмпак» за категоріями за 2018-2020 рр., чол.

Категорія	2018р.	2019р.	2020р.	2019 р. до2018 р., %	2020 р. до2019 р., %	2020 р. до2018 р. %,
Керівники	0	0	0	-	-	-
Фахівці	2	9	3	300	33	150
Службовці	14	7	10	50	142	71
Робітники	8	4	17	50	425	210
Всього	24	20	30	83	150	125

З таблиці 2.6 видно, що у 2018 р. було прийнято 24 чол., у 2019 р. – 20 чол., у 2020 р. – 30 чол. Найактивніше приймаються робітники, найменш активно керівники.

У 2018 р. найбільша частка у структурі прийому працівників припадала на службовців, у 2019 р. – на фахівців, у 2020 р. – на робітників. Отже, щодо структури прийому працівників можна назвати, що цей показник нестабільний.

Дані про вибуття працівників представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вибуття працівників за категоріями у компанії ТОВ «Валмпак» за 2018-2020 рр.

Категорія	2018р.	2019р.	2020р.	2019 р. до2018 р.,%	2020 р. до2018 р., %	2020 р. до2018 р., %
Керівники	0	0	0	-	-	-
Фахівці	1	7	3	700	428	300
Службовці	4	4	5	100	125	125
Робітники	2	2	5	100	250	250
Всього	7	13	13	185	100	185

З таблиці 2.7 видно, що кількість працівників, що вибувають, зросла у 2019 р. і залишилась не змінною у 2020 р. порівняно з 2019р. Якщо у 2018 р. Вибуло 79 працівників, то у 2019 р. та 2020 р. по 13 працівників.

Основною причиною активного вибуття працівників є невідповідність між очікуваннями від роботи та фактично виконуваною роботою. Працівники влаштовуються на роботу, не маючи чітких уявлень про особливості виробничих процесів, характер виконуваної роботи, а також вимоги до персоналу.

Отже, у створенні є проблема визначення готовності працівників до виконання обов'язків, передбачених специфікою технологічних процесів у створенні. Проявом невідповідності між очікуваннями працівників та фактичною роботою є вибуття кадрів.

### 2.3 Оцінка ефективності праці персоналу

Показники економічної ефективності використання персоналу в ТОВ «Валмпак» представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Економічні показники використання персоналу ТОВ «Валмпак» за 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020 р. в % до 2018 р.
Виручка підприємства, тис.грн.	293220	342090	420282	143,3
Чистий прибуток, тис.грн.	3915	80280	15570	397,7
Чисельність працівників, чол.	92	97	103	112
Величина виручки на 1 працівника підприємства, тис.грн.	3187,17	3526,7	4080,4	128,1
Величина чистого прибутку на 1 працівника підприємства тис. грн.	42,55	82,76	151,16	355,2
Середньомісячна заробітня плата,грн.	21138	23255	25633	121



З таблиці 2.8 видно, що величина виручки на 1 працівника за період зросла з 3187,17 тис.грн. у 2018 р. до 4080 тис.грн. у 2020 р., величина чистого прибутку на 1 працівника у 2018 р. складала 42,55 тис.грн., тоді як у 2019 р. даний показник становив 82,76 тис.грн., а у 2020 р. зріс майже у 3,5 рази порівняно з 2018р.

Позитивна динаміка характерна і для величини середньомісячної заробітної плати працівників, яка у 2018 р. становила 21138 грн., тоді як у 2020 р. 25633грн., тобто за даний період зросла на 4495грн.

Отже, досягається істотне підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для отримання прибутку, зокрема, щодо організації оплати праці. Як наслідок, у економічному плані управління персоналом ведеться ефективно.

Також слід враховувати відсутність нематеріального стимулювання праці на підприємстві, тоді як цей аспект управління персоналом важливий задля досягнення ефективності використання трудових ресурсів. З огляду на розширення діяльності, це також один із факторів досягнення ефективності здійснення витрат на управління персоналом у перспективі [18,с.15]. Для оцінки задоволеності працею проведемо опитування 29 працівників різних підрозділів підприємства. Результати опитування представлені на рисунку 2.4.

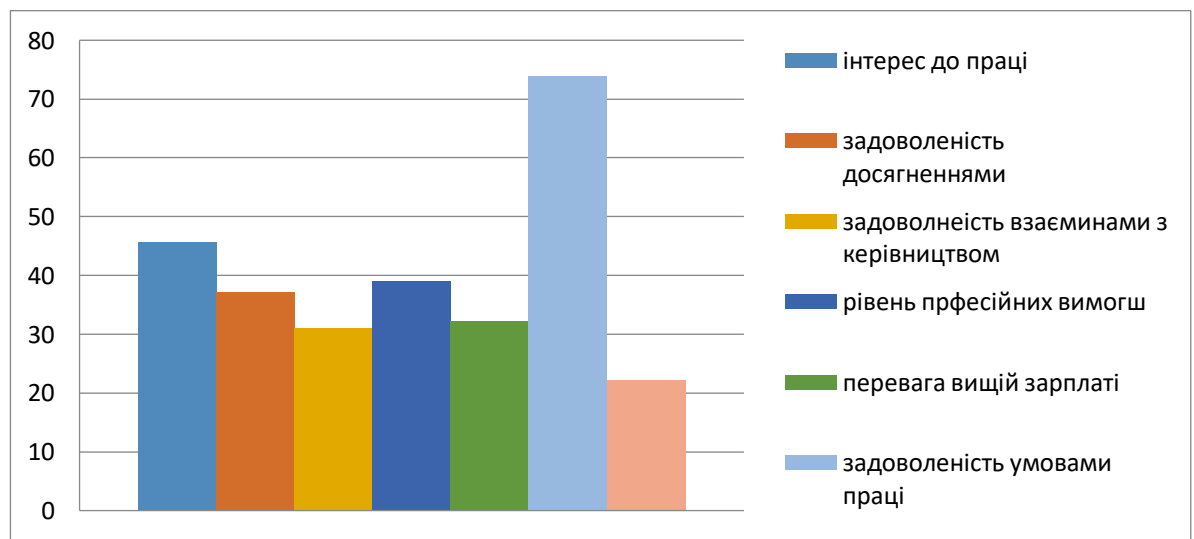


Рисунок 2.4 Оцінка задоволеності працею компанії

Середній показник задоволеності працею невисокий, становить 44,20%, що відповідає середньому рівню задоволення працею працівників. Отриманий результат визначається такими складовими:

- за загального низького рівня зацікавленості в роботі, у 45,65% опитаних співробітників компанії він є середнім. Значна частина працівників цікавиться виконуваною роботою, але інтерес недостатньо високий, зокрема, до характеру виконуваної роботи;
- загалом, задоволеність досягненнями у роботі є низькою, середній показник становить 37,13%, в 42,0% опитаних він середній, у 12,23% респондентів він високий. Це означає, що при порівняно невисокій зацікавленості в роботі, співробітники, проте, зіставляють досягнуті результати трудової діяльності з бажаними. Як наслідок, низька зацікавленість в роботі пов'язана не з відсутністю бажання виконувати роботу, покладену на працівника, а з відсутністю результату, який приносив би їм задоволення;
- Задоволеність відносинами з іншими співробітниками становить 72,13%, що є високим показником, причому лише в одного працівника показник задоволеності є середнім. Отже, працівники виявляють зацікавленість до спілкування зі співробітниками та прагнуть його реалізувати;
- задоволеність взаєминами з керівництвом низька, становить лише 31,12%, у 25,57% опитаних вона є середньою. Інакше кажучи, в організації існують певні протиріччя, пов'язані із взаємодією між керівництвом та співробітниками, саме тому багато працівників менше зацікавлені у виконанні обов'язків, але більше цікавляться спілкуванням з іншими працівниками;
- при середньому рівні професійних вимог у 39,00%, у 41,00% він є середнім, у 12,33% опитаних працівників він високий. Інакше висловлюючись, реально більш як половина працівників зацікавлена у професійному розвитку, зокрема, у виконанні складнішої роботи, але керівництво не пропонує можливості для реалізації, унаслідок чого знижується загальний інтерес до роботи, невелика задоволеність професійними досягненнями;

- перевага виконуваної роботи вищому заробітку невелика, становить 32,32%, у 25,17% опитаних вона середня, у 7,77% респондентів вона є високою;
- дуже висока задоволеність умовами праці, вона становить 74,00%, водночас значення показника є середнім по 32,33% опитаних працівників. Проте, загалом, працівники підприємства задоволені умовами виконання дорученої їм роботи;
- професійна відповідальність низька, становить лише 22,22%, але 25,67% опитаних демонструють середній показник професійної відповідальності, а 7,67% опитаних працівників характеризуються найвищим показником. Інакше кажучи, більшість працівників організації, відсутність можливості реалізувати професійність, недостатньо зацікавлені у тому, щоб виконувати більш складну роботу, що передбачає більш високий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду.

У цілому, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у організації ефективно використовується кадровий потенціал з погляду економічної ефективності, основні аспекти управління персоналом врегульовані, але працівники підприємства недостатньо зацікавлені у виконуваних ними роботах.

## **РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ З РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВАЛМПАК»**

### **3.1 Обґрунтування необхідності впровадження системи заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу**

Проведений аналіз дозволив виділити низку недоліків, пов'язаних із системою управління персоналом компанії. Дані недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності всієї організації.

Виділено такі проблеми управління персоналом у ТОВ «Валмпак»:

- у перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку;
- нарощування чисельності персоналу не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників;
- відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам підприємства;
- не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників;
- невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво підприємства повинно взаємодіяти з підлеглими. За відсутності взаємодії між працівниками та керівництвом, відсутня можливість вироблення гідних умов праці, які краще відповідають інтересам працівників.

Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема зростання конкуренції на ринку.

Тому вдосконалення системи управління персоналом має відповідати як поточним, так й перспективним напрямам діяльності підприємства.

Організація могла б сформувати систему управління персоналом за всіма аспектами, але в цьому випадку зростають витрати на управління персоналом, оскільки підприємство має невеликий розмір навіть при

збільшенні чисельності працівників, з економічного погляду таке рішення було б неефективним.

Підприємство може реалізувати різні стратегії, напрями вдосконалення системи управління персоналом. Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки організація при реалізації цієї стратегії стикається зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку. Стратегія диверсифікації в цілому приваблива, але інтерес до роботи у співробітників невисокий, тому організації може знадобитися тривалий період часу для того, щоб співробітники почали брати активну участь у вдосконаленні продукції відповідно до запитів покупців. Стратегія зовнішніх переваг дозволяє компанії вирішити низку проблем, у тому числі проблему недостатньо високої рентабельності [19,с.197].

Як наслідок, удосконалення системи управління персоналом має бути спрямовано на підвищення задоволеності працею працівників на основі підвищення їхнього інтересу до роботи та створення реальних можливостей для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних із матеріальною винагородою, за рахунок використання навчання як джерела професійного розвитку працівників. Завдяки навчанню працівник отримує реальну можливість більш продуктивної праці та досягнення поставлених перед ним цілей [20,с.34].

Необхідно також розвивати задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності та доведення до працівників відомостей про результати діяльності підприємства.

Для вдосконалення управління персоналом підприємства знадобиться формування окремих підсистем у системі управління персоналом. Крім того, оскільки система управління персоналом повинна відповідати кадровій стратегії підприємства, пропонується окремо розробити Положення про систему управління персоналом, яким встановлюється кадрова стратегія організації, визначаються основні напрями управління персоналом. Також

цей документ призначений для опису тих елементів керування персоналом, які не регламентовані іншими документами підприємства. Нематеріальне стимулювання не грає настільки значної ролі як фінансове стимулювання праці, але використовується удосконалення управління персоналом підприємства.

### **3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

Ефективність вдосконалення управління персоналом оцінюється у взаємозв'язку з реалізацією стратегії зростання з урахуванням внутрішніх переваг. Реалізація цієї стратегії неможлива без формування системи управління персоналом, виходячи з особливостей діяльності підприємства, саме кадрова стратегія становить основу реалізації цієї стратегії, оскільки забезпечується відповідність працівників виробничим потребам підприємства [21,с.298]. Як наслідок, оцінка ефективності напряму вдосконалення системи управління персоналом ведеться, виходячи із збільшення прибутку. Збільшення прибутку оцінюється з урахуванням витрат, необхідні удосконалення запропонованих напрямів.

Оскільки йдеться про реалізацію стратегії зростання, оцінка проводиться на основі збільшення виручки. Виручка зростає з допомогою вищої конкурентоспроможності продукції підприємства, насамперед, з внутрішніх переваг. Реалізація стратегії, що ґрунтується на внутрішніх перевагах, також передбачає підвищення рентабельності. Джерелом зростання рентабельності виступають пропозиції працівників щодо вдосконалення виробничої діяльності підприємства [22,с.179].

Оцінка приросту виручки базується на даних відділу маркетингу. Підприємство могло б розширити збут продукції за умови посилення внутрішніх переваг, що базуються на технологічній складовій, на 42,22%. Приймається, що цей показник становить ефект вдосконалення системи управління персоналом виручкою.

Розрахунок приросту виручки з допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка приросту виручки ТОВ «Валмпак»

Показники	2020	За рахунок рекомендацій	Відхилення (+, -)
Виручка, тис. грн	420282	606130,7	185848,7
Темп зростання виручки, %	-	142,22%	-

За рахунок рекомендацій виторг становить:

$$420282 * 1,4422 = 606130,7 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення виручки проти 2020 р. становить:

$$606130,7 - 420282 = 185848,7 \text{ тис. грн.}$$

За даними виробничого відділу, частка необґрунтованих витрат, які можуть бути знижені за рахунок удосконалення виробництва, становить 5,31% собівартості продажів.

Розрахунок приросту прибутку від продажу та рентабельності продажів за рахунок удосконалення системи управління персоналом представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Приріст прибутку від продажу та рентабельності продажів ТОВ «Валмпак»

Показники	2020р.	За рахунок рекомендацій	Відхилення (+, -)
Виручка, тис. грн.	420282	606130,7	185848,7
Собівартість продажів, тис.грн.	289413	395257,8	105844,8
Частка собівартості продажів у виторгу, %	68,86	65,21	- 3,65
Валова прибуток, тис.грн.	130869	210872,9	80003,9
Комерційнийні витрати, тис. грн.	103050	113 488,9	10438,9
Управління ські витрати, тис. грн.	8541	12317,8	3776,8
Прибуток від продажів, тис. грн.	19278	81363,6	62085,6
Рентабельність продажів, %	4,59	13,4	8,81

Збільшення прибутку від продажів досягається з допомогою зменшення частки собівартості продажів у виручці. Виходячи з даних за 2020 рік, частка собівартості продажів у виручці становитиме:

$$0,6886 * (1-0,0531) = 65,21\%.$$

Виходячи з передбачуваного з урахуванням рекомендацій виторгу, собівартість продажів складе:

$$606130,7 * 0,6521 = 395257,8 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток з урахуванням рекомендацій становитиме:

$$606130,7 - 395257,8 = 210872,9 \text{ тис. грн.}$$

Сума комерційних витрат оцінюється на основі показника середньорічного темпу зростання. У середньому за 2018-2020 рр. комерційні витрати зростали на 10,13% на рік. Сума комерційних витрат складе:

$$103050 * 1,1013 = 113\,488,9 \text{ тис. грн.}$$

Величина комерційних витрат складе 113 488,9 тис. грн.

Сума управлінських витрат за рахунок удосконалення системи управління персоналом має зростати повільнішими темпами, ніж за 2018-2020 рр. Передбачається її збільшенням тими самими темпами, що і виручки підприємства:

$$8541 * 1,4422 = 12317,8 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення прибутку від продажу з допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить 81363,6 тис. грн., рентабельність продажів зростає 8,81%.

Проте ці показники не враховують витрат на вдосконалення системи управління персоналом, сума яких складається з одноразових та поточних витрат організації. Одноразові витрати здійснюються лише для реалізації рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Менеджер з управління персоналом бере участь у розробці документів, оскільки це його обов'язки, передбачені посадовими інструкціями, тому додаткових витрат підприємство не здійснює. У той же час керівники



підрозділів не зобов'язані розробляти описи на посади та матеріали для оцінки професійних знань працівників. Загалом у організації є 20 посад, по керівникам залучення працівників немає, тому необхідні документи на 15 посад. Трудомісткість розробки одного документа встановлюється в 4 год.

Витрати оцінюються з середньої заробітної плати за категоріями керівників, що становить 30,69 тис. грн. у місяць. Середня вартість однієї години роботи керівників оцінюється виходячи із загальної тривалості робочого часу, що становить 1973 години:

$$12 * 30,69 / 1973 = 0,187 \text{ тис. грн. / год.}$$

Розробляються по два документи на 15 посад при трудомісткості в 4 години на один документ. Загальна трудомісткість складе:

$$15 * 2 * 4 = 120 \text{ годин.}$$

Доплата керівникам розробки документів складе:

$$0,187 * 120 = 22,39 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування у позабюджетні фонди за ставці 30% складуть:

$$0,3 * 22,39 = 6,71 \text{ тис. грн.}$$

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом підприємства включають доплату менеджеру з персоналу, оскільки він виконує функції керівника, доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності, і витрати на навчання.

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом у компанії, тис. грн.:

- Доплата менеджеру з персоналу – 245грн.
  - Доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення діяльності – 6955грн.
  - Відрахування до позабюджетних фондів - 2160.
  - Навчання персоналу - 450.
- Разом - 9810.

Заробітна плата спеціаліста з управління персоналом становить 20 тис. грн., виходячи з оплати праці керівників підприємства, встановлюється в 30 тис. грн. доплати на рік становлять:

$$12 * (30-20) = 120 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки величина доплат працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності наперед невідома, вона встановлюється у розмірі 18% фонду оплати праці на підприємстві:

$$0,18 * 34759 = 6256,8 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування у позабюджетні фонди становитимуть:

$$0,3 * (120 + 6256,8) = 1013,0 \text{ тис. грн.}$$

Витрати навчання встановлюються виходячи з даних бухгалтерії про витрати на навчання в 2020 р., які склали 759 тис. грн. За даними фахівця з персоналу фактичні потреби працівників у навчанні становить 1160 тис. грн. на рік. Збільшення витрат складає:

$$1160 - 759 = 401 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок загальної суми витрат за вдосконалення системи управління персоналом представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Валмпак», тис. грн.

Вид витрат	Сума
Одноразові витрати	58
Поточні витрати	9810
Всього	9868

Сукупні витрати на вдосконалення системи управління персоналом для підприємства становлять 9868 тис. грн.

Оцінка економічного ефекту рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Економічний ефект рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Валмпак», тис. грн.

Показники	Значення
Приріст виручки	185848,7
Приріст прибутку від продажів	62085,6
Витрати вдосконалення системи управління персоналом	9868,0
Приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат	52217,6

Приріст прибуток від продажу з урахуванням витрат становитиме:

$62085,6 - 9868,0 = 52217,6$  тис. грн.

Оскільки витрати на вдосконалення системи управління персоналом окупаються, запропоновані рекомендації є ефективними для підприємства. З іншого боку, створюється соціальний ефект з допомогою зростання задоволеності працею працівників.

Таким чином, ефективність вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві визначається такими показниками:

- збільшення виручки становить 185848,7 тис. грн.;
- приріст прибутку від продажу становить 62085,6 тис. грн.;
- витрати на вдосконалення системи управління персоналом становлять 8873,0 тис. грн.;
- приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат становить 522176,6 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Отже, виконавши роботу можна зробити наступний висновок:

1. Механізм підвищення ефективності праці є одним з головних питань на сучасному підприємстві, що розвивається. Ефективність праці характеризується продуктивністю. Для вимірювання продуктивності праці існує два розрахункові показники: виробіток продукції, трудомісткість. Провідним фактором, який поряд з іншими, впливає на темпи зростання продуктивності праці та ефективність виробництва (рівень та якість життя) є заробітна плата..

2. В роботі були розглянуті теорії стимулювання ефективності праці: інструментальна теорія, теорія ієрархії потреб, теорія набутих потреб та ін.

3. Мотивація як механізм підвищення ефективності праці пов'язана з процесом стимулювання, що може дієво впливати на персонал.

4. ТОВ «Валмпак» на даний момент є одним із лідерів на ринку виробників плівок різного призначення, має ефективну систему управління та внутрішнього контролю господарської діяльності. Система управління ТОВ «Валмпак» є функціонально-організаційною. Кожному рівню організаційної структури відповідають окремі напрями діяльності підприємства. Динаміка окремих економічних показників ефективності діяльності компанії ТОВ «Валмпак» дозволяє зробити висновок, що поточні результати діяльності є позитивними.

5. Внутрішня стабільність функціонування підприємства безпосередньо залежить від структури та стану трудових ресурсів. Простежується позитивна динаміка зміни загальної чисельності працівників підприємства з 92 чол. до 103 чол., тобто зростання становило 11 чол. у 2020 р. порівняно з 2018 р. Найбільша чисельність працівників припадає на службовців 28 чол. у 2020 р., а також робітників 42 чол., що більше на 3 чол. в обох випадках порівняно з 2018 р. На «ТОВ «Валмпак» більше число працівників чоловічої статі, що пояснюється специфікою діяльності. Частка працівників жіночої статі у

структурі персоналу дещо зростає, проте у 2020 р. на працівників жіночої статі припадало 33,0% усіх співробітників, чоловічої – 67,0%.

Чисельність працівників віком понад 55 років невелика. У структурі персоналу підприємства переважають працівники до 25 років. У 2018 р. 20 працівників мали вищу освіту, у 2019 р. їх кількість не змінилась, у 2020 р. – 22 працівники. Вищу освіту мають усі керівники, а також деякі фахівці та службовці. Рух кадрів є переважно зовнішнім. Основна причина - невеликий розмір підприємства та відсутність системи кар'єрного зростання. У 2018 р. було прийнято на роботу 24 чол., у 2019 р. – 20 чол., у 2020 р. – 30 чол. Найактивніше приймаються робітники, найменш активно керівники. У 2018 р. найбільша частка у структурі прийому працівників припадала на службовців, у 2019 р. – на фахівців, у 2020 р. – на робітників. Основною причиною активного вибуття працівників є невідповідність між очікуваннями від роботи та фактично виконуваною роботою.

6. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що на підприємстві ефективно використовується кадровий потенціал з погляду економічної ефективності, основні аспекти управління персоналом врегульовані, але працівники недостатньо зацікавлені у виконуваний ними роботі. Середній показник задоволеності працею невисокий, становить 44,20%,

7. Удосконалення ефективності праці персоналу має бути спрямовано на підвищення задоволеності працею працівників на основі підвищення їхнього інтересу до роботи та створення реальних можливостей для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних із матеріальною винагородою, за рахунок використання навчання як джерела професійного розвитку працівників.

8. Ефективність удосконалення системи управління персоналом на підприємстві та як наслідок зростання ефективності праці персоналу визначається такими показниками: збільшення виручки; приріст прибутку від продажів; витрати на вдосконалення системи управління персоналом; приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Богиня, Д. П., Шевченко А. Ф. Ефективність праці в ринковій економіці. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 4. С. 3–6.
2. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
3. Акулов, М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін, Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
4. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 476 с.
5. Лішилєнко А. В. Економічний зміст оплати праці та її форми. К.: ЦУЛ, 2008. 367 с.
6. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 476 с.
7. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19) (дата звернення: 21.05.2022).
8. Петрашак О.О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 27. С. 403–411. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa\\_2014\\_27\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_27_62) (дата звернення: 22.05.2022).
9. Палєха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Ліра-К, 2015. 346 с.
10. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник . К.: Центр Учбової літератури, 2011. 468 с.
11. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.

12. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. С.103–112.
13. 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.
14. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2016. № 5. Т. 1. С. 63–67.
15. Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія К.: КНЕУ, 2010. 251с.
16. Череп, А. В., Шитікова Л. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. №10. С. 253–257.
17. Товариство з обмеженою відповідальністю «Валмпак» URL: <https://www.ua-region.com.ua/ru/36058469> (дата звернення: 30.05.2022).
18. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. С. 13–21.
19. Щелкунов В.І., Загорулько В.М., Подреза С.М. та ін. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: НАУ, 2012. 352 с.
20. Гончаров, В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2007. № 2. С. 33–37.
21. Костенко Т.О. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Т. 1, № 28. С. 297–304.
22. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д.О., 2019. 360 с.