

**ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ РОБІТ
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА
ПРАЦІ»**

Шифр «Мотивація персоналу»

**КОНКУРСНА НАУКОВА РОБОТА
на тему: «ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ»**

2020

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Економічна сутність впливу мотивації на підвищення ефективності праці	5
2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПАТ «Біомедскло»	8
3. Оцінка впливу мотивації на ефективність праці	11
4. Розробка мотиваційних заходів з підвищення ефективності праці	21
Висновки	30
Список використаних джерел	31

ВСТУП

У сучасних умовах одним з основних показників, який визначає можливості розвитку окремого підприємства і національної економіки загалом, є рівень конкурентоспроможності, який в свою чергу формується в результаті дії багатьох чинників, серед яких найбільш важливим слід виділити рівень ефективності і продуктивності праці.

Продуктивність праці, як один з показників результативності господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність його діяльності. Порівняльний аналіз рівня ефективності і продуктивності праці виступає джерелом для ухвалення управлінських рішень по підвищенню рентабельності, технічного і організаційного реформування виробництва, управління людськими ресурсами, оцінки конкурентоспроможності, визначенню цінової політики, оцінки пріоритетності сфер, регулюванню економічних зв'язків і т. ін.

Метою наукової роботи є узагальнення теоретичних положень, методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму управління ефективністю праці з метою покращення результатів діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність і мотиваційний процес управління ефективністю праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні положення та мотиваційні аспекти управління ефективністю праці на підприємстві.

Завданнями для досягнення мети дослідження є:

визначення теоретичних основ управління ефективністю праці;

розгляд мотиваційних аспектів управління ефективністю праці;

оцінка впливу мотивації на ефективність праці на підприємстві;

визначення напрямів підвищення ефективності праці на підприємстві.

Теоретичною і методологічною основою наукової роботи є діалектичний метод наукового пізнання, загальнонаукові методи пізнання (методи аналізу і синтезу, методи порівняльного аналізу і узагальнення даних). У процесі роботи використовувалися методи комплексного аналізу, зокрема графічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження складали первинна звітна документація виробничого підприємства, законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, статистичні дані Державного комітету статистики України, Міністерства праці та соціальної політики України, спеціальна економічна література.

1. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Вивчення тенденцій зміни ефективності і продуктивності праці, визначення їх впливу на кінцеві результати діяльності в ринково орієнтованій економіці набувають особливого значення. Однак у даний час показники ефективності і продуктивності праці в Україні є другорядними у порівнянні з фінансовими показниками: прибутком, рентабельністю, курсом національної валюти, рівнем заробітної плати та іншими.

Основною проблемою господарської практики є аналіз співвідношення результатів і витрат, що в загальному розумінні називають ефективністю.

В економічній літературі та господарській практиці нашої країни для характеристики результативності праці використовувалась категорія «продуктивності праці», яка характеризує співвідношення кількості продукції і затрат на її виробництво. Продуктивність праці є складною економічною категорією, оскільки є важливою характеристикою трудової діяльності людини, вона тісно пов'язана з засобами виробництва і предметами праці.

На продуктивність праці впливають багато соціальних, технічних, економічних, демографічних і екологічних чинників, які керівник повинний аналізувати, визначати особливості сформованої ситуації і виробляти оптимальні рішення [2 с. 83].

Продуктивність праці безпосередньо пов'язана з якісними характеристиками працівників усіх категорій. Система якісної праці направлена на розвиток ініціативи працівників, виховання почуття відповідальності за особистий вклад у трудові зусилля колективу, забезпечує підвищення якості праці.

Трансформаційні процеси в економіці України ускладнюються багатьма проблемами, серед яких особливе місце посідає протиріччя між необхідністю активізації ролі людського чинника в нових умовах господарювання і незадовільним станом його використання на більшості вітчизняних підприємств. Недооцінка значущості цієї проблеми на практиці призвела до прорахунків у соціально-економічній політиці на всіх рівнях управління, обумовила суперечності між ціною і вартістю робочої сили, загострення розбіжностей між інтересами найманих

працівників і роботодавців, призвела до неузгодженості системи мотивації трудової діяльності персоналу і системи ефективного управління підприємствами. На вітчизняних підприємствах не використовується повною мірою наявний трудовий потенціал, є обмеженими і неефективними методи мотивації праці, гальмується прискорення економічного та інноваційного розвитку. Актуальною є потреба у вдосконаленні мотиваційних механізмів управління ефективністю праці персоналу в інтересах досягнення стратегічної і тактичної цілей найманих працівників і підприємства: отримання бажаних індивідуальних і колективних результатів діяльності, гідної винагороди за працю, максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту тощо.

Зміни в політичній, соціально-економічній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського чинника.

Однак ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової діяльності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов.

Теоретичні основи сучасного розуміння механізмів мотивації ефективності праці закладено дослідниками різних часів: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, М. Туган-Барановський, В. Вернадський, О. Амоша, С. Бандур, Д. Богиня, М. Ведерніков, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Карлін, А. Колот, М. Семикіна, С. Тютюнникова, А. Чухно і ін.

До недавнього часу мотивація як рушійна сила ефективної трудової поведінки не була самостійним об'єктом дослідження. Вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику

в галузі праці і соціально-трудоких відносин, створити сприятливі умови для підвищення ефективності і продуктивності праці.

Мотивація й стимулювання є вирішальними факторами в управлінні персоналом, зокрема в управлінні ефективністю і продуктивністю праці. У широкому розумінні мотивація є сукупністю рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Володіючи інформацією про мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з'ясувати у якому напрямку і з якою силою змінюватиметься трудова поведінка працівників. Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні, викликає особливий інтерес у керівників.

Типи трудової мотивації працівників також умовно поділяють на типи досягнення та уникнення. Мотивація може здійснюватися у двох формах: підкріплення (продовження) позитивної діяльності і припинення негативної; друга полягає в заохоченні (стимулюванні) за підсумками діяльності або покаранні за невиконання встановлених завдань.

Коригування бажаної трудової поведінки індивіда на мікрорівні можливе через застосування відповідних зовнішніх мотиваторів – складових системи мотивації праці, на мезо- та макрорівні – через механізми формування та забезпечення певної моделі ефективної мотивації праці.

Процес мотивації персоналу підприємства відбувається через застосування певних методів мотивації праці. Г. Куліков називає такі методи мотивації праці: організаційно-розпорядчі (адміністративні), економічні (матеріальні) та неекономічні (нематеріальні) [8, с. 121].

Управління ефективністю праці передбачає створення чіткого мотиваційного механізму взаємодії керуючих підсистем підприємства як відкритої системи.

На нашу думку сучасні підходи до формування ефективного мотиваційного механізму мають ґрунтуватись на індивідуальних підходах, враховувати змінні потреби працівників та специфіку діяльності організації. При цьому ці мотиваційні механізми мають забезпечувати розвиток персоналу, його навичок (особливо

«м'яких»), які є необхідним атрибутом конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «БІОМЕДСКЛО»

Публічне акціонерне товариство «Біомедскло» (надалі – ПАТ «Біомедскло») є єдиним на Україні виробник видувного склопосуду з нейтрального боросилікатного скла

Організаційна структура ПАТ «Біомедскло» об'єднує такі служби: служба директора; служба якості; технічна служба; комерційна служба.

Проаналізуємо фінансові результати ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ПАТ «Біомедскло» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+; -)		Темп зміни 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2018 р. від:		2016 р.	2017 р.
				2016 р.	2017 р.		
Дохід від реалізації продукції	114825	164261	226797	111972	62536	197,52	138,07
Податок на додану вартість	406	364	845	439,0	481,0	208,13	232,14
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції)	114419	163827	225952	111533	62125	197,48	137,92
Собівартість реалізованої продукції	66832	96016	123077	56245	27061	184,16	128,18
Валовий прибуток	47587	67811	102875	55288	35064	216,18	151,71
Інші операційні доходи	34843	52586	96370	61527	43784	276,58	183,26
Адмініст-ративні витрати	4806	5699	7139	2333	1440	148,54	125,27
Витрати на збут	3283	4224	6147	2864	1923	187,24	145,53
Інші операційні витрати	37102	53347	102913	65811	49566	277,38	192,91
Прибуток від операційної діяльності:	37239	57127	83046	45807	25919	223,01	145,37
Інші доходи	8	1018	616	608	-402	у 77 р.	60,51
Інші витрати	111	1211	567	456	-644	у 5,1	46,82
Чистий прибуток	25329	43326	61002	35673	17676	240,84	140,80

За даними табл. 2.1 дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Біомедскло» 2018 р. склав 226797 тис. грн, що на 38,07 % більше показника

2017 р. і на 97,53 % – показника 2016 р. Зміни економічних показників заводу здійснили вплив на кінцевий економічний результат так: собівартість продукції 2018 р. збільшилася на 28,18 % проти 2017 р. (84,16 % – 2016 р.); інші операційні доходи наприкінці досліджуваного періоду склали 96370 тис. грн, що на 83,26 % більше ніж 2017 р., у 2,76 р. – 2016 р. Одночасно збільшувалися доходи і витрати підприємства.

Загалом у 2016-2018 рр. господарська діяльність ПАТ «Біомедскло» була ефективною: чистий прибуток підприємства 2018 р. становив 61002 тис. грн, що на 40,8 % перевищує показник попереднього року і у 2,4 р. – показник 2016 р.

Для більш глибокого уявлення щодо операційних витрат підприємства проаналізуємо їх структуру у 2016-2018 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура операційних витрат ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; -) 2018 р. від:			
	2016		2017		2018		2016 р.		2017 р.	
	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пи- тома вага, %	сума, тис. грн	пи- тома вага, %	су- ма- тис. грн	пи- тома вага, %	сума тис. грн	пи- тома вага, %
Матеріальні витрати	45818	53,4	56108	54,8	89275	63,3	43457	9,9	33167	8,5
Витрати на оплату праці	14376	16,7	17942	17,5	23601	16,7	9225	–	5659	–0,8
Відрахування на соціальні заходи	5518	6,4	6937	6,8	9130	6,5	3612	–	2193	–0,3
Амортизація	11207	13,1	10129	9,9	6629	4,7	–4578	–8,4	–3500	–5,2
Інші операційні витрати	8946	10,4	11323	11,1	12485	8,8	3539	–1,6	1162	–2,2
Разом	85865	100,0	102439	100,0	141120	100,0	55255	–	38681,0	–

За даними табл. 2.6 сума операційних витрат ПАТ «Біомедскло» 2018 р. складала 141120 тис. грн (більше показника 2016 р. на 164,4 %, на 37,8 % – 2017 р.).

У структурі операційних витрат зросла частка матеріальних витрат: 2018 р. вона складала 63,3 %, що на 8,5 % перевищує показник 2017 р. і на 9,9 % – показник

2016 р. Разом з тим, частка витрат на оплату праці майже не змінювалася. 2018 р. вона становила 16,7 %.

За допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо ефективність господарської діяльності ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

За даними табл. 2.7 рентабельність продажів 2018 р. склала 26,9 %, що на 0,5 % більше показника 2017 р. і на 4,8 % – 2016 р. Рентабельність активів зросла з 19,1 % 2016 р. до 29,9 % – 2018 р. Рентабельність капіталу 2017 р. становила 32,1 % проти 19,6 % – 2016 р. і 28,2 % – 2017 р.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності діяльності ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+; -) 2018 р. від:		Темп зміни 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
	1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток	25329,0	43326,0	61002,0	35673,0	17676,0	240,8	140,8
Дохід (виручка) від реалізації продукції	114825,0	164261,0	226797,0	111972,0	62536,0	197,5	138,1
Середньорічна вартість активів	132840,5	161978,0	204006,5	71166,0	42028,5	153,6	125,9
Середньорічна вартість власного капіталу	128936,0	153818,5	190004,5	61068,5	36186,0	147,4	123,5
Собівартість реалізованої продукції	71225,0	81424,0	109546,5	38321,5	28122,5	153,8	134,5
Рентабельність продажів, %	22,1	26,4	26,9	4,8	0,5	121,9	102,0
Рентабельність активів, %	19,1	26,7	29,9	10,8	3,2	156,8	111,8
Рентабельність капіталу, %	19,6	28,2	32,1	12,5	3,9	163,4	114,0
Рентабельність продукції, %	35,6	53,2	55,7	20,1	2,5	156,6	104,7

Рентабельність продукції 2018 р. (55,7 %) перевищує попередні показники.

За результатами проведеного аналізу основних економічних показників ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. господарську діяльність слід визнати ефективною. Здійснений аналіз доповнимо оцінкою впливу мотивації на ефективність праці.

3. ОЦІНКА ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Трудові ресурси визнаються найважливішим ресурсом виробничого підприємства. Дано оцінку основним показникам з праці, що дасть змогу поглибити уявлення про формування цього виробничого ресурсу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. Проаналізуємо зміну показників чисельності і руху персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники руху персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2018 р.	
	2016	2017	2018	від:	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	548	553	590	42	37
Прийнято працівників, осіб	13	40	72	59	32
Вибуло з причин змін в організації виробництва, осіб	43	30	35	-8	5
Вибуло з причин плинності персоналу, осіб	21	18	17	-4	-1
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,0237	0,0723	0,1220	0,0983	0,0497
Коефіцієнт загального обороту	0,1022	0,1266	0,1814	0,0791	0,0548
Коефіцієнт плинності	0,0383	0,0326	0,0288	-0,0095	-0,0037

За даними табл. 3.1 середньооблікова чисельність персоналу ПАТ «Біомедскло» 2018 р. становила 590 осіб, що на 37 осіб більше показника 2017 р. і на 42 особи – 2016 р. У 2018 р. на завод прийнято 72 працівника, що на 32 особи більше, ніж 2017 р. і на 59 осіб проти показника 2016 р. Разом з тим зменшився показник вибувших працівників з причин плинності персоналу. 2018 р. – 17 осіб проти 21 – 2016 р. Показник загального обороту персоналу 2018 р. становив 0,1814 проти 0,1022 2016 р. і 0,1266 – 2017 р. Позитивним для ПАТ «Біомедскло» є те, що коефіцієнт плинності 2018 р. становив 0,0288, що менше показників попередніх років досліджуваного періода.

Проаналізуємо якісний склад персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. У табл. 3.2 представлені показники статевої структури персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Таблиця 3.2

Статтєва структура персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; -) 2018 р. від:			
	2016		2017		2018		2016 р.		2017 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Чоловіки	236	43,1	241	43,6	253	42,9	17	-0,18	12	-0,70
Жінки	312	56,9	312	56,4	337	57,1	25	0,18	25	0,70
Разом	548	100	553	100	590	100	42	-	37	-

За даними табл. 3.2 у досліджуваному періоді у структурі персоналу ПАТ «Біомедскло» переважала частка жінок: 2018 р. питома вага жінок у чисельності персоналу становила 57,1 % проти 56,9 % – 2016 р. і 56,4 % – 2017 р.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вікова структура персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; -) 2018 р. від:			
	2016		2017		2018		2016 р.		2017 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Кількість працівників										
15-34 років	131	23,9	121	21,9	131	22,2	-	-1,70	10	0,32
50-54 роки	55	10,0	64	11,6	84	14,2	29	4,20	20	2,66
55-59 років	38	10,0	40	7,2	43	7,3	5	-2,75	3	0,05
Разом	548	-	553	-	590	100	42	-	37	-

За даними табл. 3.3 2018 р. у складі персоналу ПАТ «Біомедскло» у складі працівників 22,2 % перебувала молодь у віці 15-34 років. Кількість працівників 50-34 років становила 2018 р. 84 особи (14,2 %), що на 4,2 % більше показника 2016 р. і на 2,66 % – показника 2017 р.

Аналіз показників з праці у ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. доповнимо аналізом показників використання робочого часу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники використання робочого часу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки:			Темп зміни	
	2016	2017	2018	2018 р. у % до:	
				2016 р.	2017 р.
Фонд робочого часу	1138784	1076779,0	1122231	98,55	104,22
Відпрацьовано, всього	879428	911923,0	988961	112,46	108,45
Відпрацьований час у фонді робочого часу, %	77,23	84,69	88,12	—	—
Невідпрацьовано, всього	259356	164856	133270	51,38	80,84
у тому числі: щорічні відпустки	98445,0	83785,0	85043	86,39	101,50
тимчасова непрацездатність	35851,0	39196,0	37541	104,71	95,78
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	3364,0	43309,00	3972	118,07	9,17
відпустки з дозволу адміністрації	10524	4125	3015	28,65	73,09
відпустки за ініціативою адміністрації	76583	33441	3699	4,83	11,06
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	34543	—	—	—	—

Згідно даних табл. 3.4 2018 р. фонд робочого часу становив 1122231 люд.-год., що на 4,22 % більше показника 2017 р., однак, менше показника 2016 р. на 1,45 %. Відпрацьований час у фонді робочого часу 2018 р. збільшився і становив 88,12 % проти 84,69 % – 2017 р., 77,23 % – 2016 р. 2018 р. зменшилися проти попереднього року показники тимчасової непрацездатності, відпустки з дозволу адміністрації. Значно зменшився невідпрацьований час з причин відпусток з дозволу і з ініціативи адміністрації. У 2017, 2018 роках відсутні неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий час.

Фонд оплати праці ПАТ «Біомедскло» 2018 р. становив 23039,3 тис. грн, що на 5635,0 тис. грн більше показника 2017 р. і на 8943,2 тис. грн. – показника 2016 р. (табл. 3.5).

Питома вага фонду основної заробітної плати 2018 р. становила 56,24 % проти 56,31 % 2017 р. і 54,19 % – у 2016 р. Змінилися частки фонду додаткової заробітної плати (2018 р. – 41,75 % проти 43,5 % – у 2016 р). Інші заохочувальні і

компенсаційні виплати 2018 р. склали 2,01 %, що менше показників попередніх років досліджуваного періоду.

Таблиця 3.5

Структура фонду оплати праці ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; -) 2018 р. від:			
	2016		2017		2018		2016 р.		2017 р.	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
Фонд основної заробітної плати	7638,6	54,19	9800,80	56,31	12956,4	56,24	5317,8	2,05	3155,60	-0,08
Фонд додаткової заробітної плати	6131,5	43,50	7123,60	40,93	9618,80	41,75	3487,3	-1,75	2495,20	0,82
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	326,0	2,31	479,9	2,76	464,10	2,01	138,1	-0,30	-15,80	-0,74
Фонд оплати праці	14096,1	100,0	17404,3	100,0	23039,3	100,0	8943,2	-	5635,00	-

Отже, на підприємстві зберігається відносно стабільна структура фонду оплати праці ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Ефективність праці персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. визначимо за допомогою аналізу показників виробітку працівників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники виробітку працівників ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки:			Темп зміни 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн	114419	163827	225952	197,48	137,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	548	553	590	107,66	106,7
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	432	415	454	105,09	109,4
Виробіток на одного працівника, тис. грн	208,79	296,25	382,97	183,42	129,3
Виробіток на одного робітника, тис. грн	264,86	394,76	497,69	187,91	126,1

За даними табл. 3.6 виробіток одного працівника ПАТ «Біомедскло» становив 2018 р. 382,97 тис. грн., що на 29,3 % більше показника 2017 р., на 83,42 % 2016 р.

Виробіток одного робітника 2018 р. становив 497,69 тис. грн, що на 26,1 % більше показника 2017 р. і на 87,91 % – показника 2016 р.

Дамо оцінку темпам зростання показників продуктивності праці і заробітної плати працівників ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Показники продуктивності праці і заробітної плати працівників
ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення (+; -) 2018 р. від:		Темп зміни 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	від:		2016 р.	2017 р.
				2016 р.	2017 р.		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн	114419	163827	225952	111533	-52294	197,48	137,92
Фонд оплати праці, тис. грн	14096,1	17404,3	23039,3	8943,2	-8461,1	163,44	132,38
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	548	553	590	42	-511	107,66	106,69
Середньорічна заробітна плата, тис. грн	25,72	31,47	39,05	13,33	-18,1	151,81	124,08
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	2,14	2,62	3,25	1,11	-1,5	151,81	124,08
Середньорічний виробіток працівників, тис. грн	208,79	296,25	382,97	174,18	-122,1	183,42	129,27
Середньомісячний виробіток працівника, тис. грн	17,40	24,69	31,91	14,515	-10,2	183,42	129,27

За даними табл. 3.7 середньорічна заробітна плата працівника ПАТ «Біомедскло» 2018 р. становила 39,05 тис. грн, що на 24,08 % більше ніж 2017 р. і на 51,81 % – 2016 р.

Відповідно середньомісячна заробітна плата 2018 р. становила 3.25 тис. грн. Середньорічний виробіток працівника 2018 р. становив 382,97 тис. грн., що на 29,27 % більше показника попереднього року і на 83,42 % – показника 2016 р.

Отже, темпи росту заробітної плати працівників ПАТ «Біомедскло» у досліджуваному періоді відставали від темпів росту продуктивності праці, що відповідає закону розширеного виробництва і дозволяє підприємству спрямовувати сили

на розвиток підприємства.

Дія мотиваційного механізму управління ефективністю праці на виробничому підприємстві відбувається у різних напрямках під впливом дії різних чинників.

Факторний аналіз продуктивності праці полягає у визначенні впливу окремих чинників на результативний показник середньої продуктивності праці працівника, що дає змогу визначити резерви її підвищення через дію мотиваційного механізму.

Важливим чинником впливу на продуктивність праці є фондоозброєність працівників, яка дає можливість підвищувати обсяги діяльності за рахунок забезпеченості засобами праці.

За допомогою даних табл. 3.8, 3.9 визначимо вплив зміни фондозабезпеченості і фондоозброєності на зміну продуктивності праці у ПАТ «Біомедскло».

Таблиця 3.8

Розрахунок зміни продуктивності праці працівників ПАТ «Біомедскло» за рахунок зміни фондоозброєності та фондovіддачі у 2016, 2018 рр.

Показники	2016 р.	Скоригований показник 1	2018 р.
Фондоозброєність, ΦO , тис. грн	100,89	96,67	96,67
Фондовіддача, ΦB , тис. грн	2,1	2,1	4
Продуктивність праці, $ПП$, тис. грн.	208,79	203,01	382,97

Аналіз проведемо за допомогою побудованої моделі взаємозв'язку чинників:

$ПП = \Phi O \times \Phi B$, (3.1) де $ПП$ – середньорічна продуктивність праці, тис. грн;

ΦB – фондovіддача, грн;

ΦO – фондоозброєність праці, тис. грн.

Зростання продуктивності праці на ПАТ «Біомедскло» у 2018 р. проти 2016 р. на 174,18 тис. грн. відбулося за рахунок зміни чинників:

зменшення фондоозброєності на 4,22 тис. грн на особу привело до зменшення продуктивності праці на 5,78 тис. грн;

збільшення показника фондovіддачі на 1,9 тис. грн привело до збільшення продуктивності праці на 179,96 тис. грн.

Таблиця 3.9

Розрахунок зміни продуктивності праці працівників ПАТ «Біомедскло» за рахунок зміни фондоозброєності та фондovіддачі у 2017, 2018 рр.

Показники	2017 р.	Скоригований показник 1	2018 р.
Фондоозброєність, ΦO , тис. грн	98,2	96,67	96,67
Фондовіддача, ΦB , тис. грн	3	3	4
Продуктивність праці, $ПП$, тис. грн.	296,25	290,01	382,97

Баланс впливу чинників: $382,97 - 208,79 = 174,18$ (тис. грн). $= - 4,22 + 179,96$ (тис. грн.).

Аналогічні розрахунки за допомогою формули 3.1 і даних табл. 3.10 проведемо, порівнюючи показники 2018 і 2017 рр.

Зростання продуктивності праці на ПАТ «Біомедскло» у 2018 р. проти 2017 р. на 86,72 тис. грн. відбулося за рахунок зміни чинників:

зменшення фондоозброєності на 1,53 тис. грн на особу привело до зменшення продуктивності праці на 6,24 тис. грн;

збільшення показника фондovіддачі на 1,0 тис. грн привело до збільшення продуктивності праці на 92,96 тис. грн.

Баланс впливу чинників: $382,97 - 296,25 = 86,72$ (тис. грн). $= - 6,24 + 92,96$ (тис. грн).

Вплив зміни доходу від реалізації продукції та середньорічної чисельності працівників на зміну показників продуктивності праці визначено за допомогою моделі взаємозв'язку:

$$ПП = \frac{D}{\bar{Ч}}, \quad (3.2)$$

де $ПП$ – середньорічна продуктивність праці, тис. грн;

D – середньорічний дохід від реалізації продукції, тис. грн;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Розрахунки впливу чинників на результативний показник представлені у табл. 2.3.5.

Вплив зміни доходу від реалізації продукції на зміну продуктивності праці:

$$\Delta\Pi\Pi_D = 413,86 - 209,54 = 204,32 \text{ (тис. грн)}$$

Таблиця 3.10

**Розрахунок впливу чинників на продуктивність праці
у ПАТ «Біомедскло» у 2016, 2018 рр.**

Показники	2016 р.	Скоригований показник	2018 р.	Відхилення, 2018 р. від 2016 р. (+; -)
Дохід від реалізації продукції, (<i>D</i>), тис. грн	114825	226797	226797	111972
Середньооблікова чисельність працівників \bar{C} , осіб	548	548	590	42
Продуктивність праці річна (<i>ΠΠ</i>), тис. грн	209,54	413,86	384,40	174,86

де $\Delta\Pi\Pi_D$ – зміна виробітку під впливом зміни доходу від реалізації продукції, тис. грн;

Вплив зміни середньооблікової чисельності працівників на зміну продуктивності праці:

$$\Delta\Pi\Pi_C = 384,40 - 413,86 = -29,46 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, збільшення доходу від реалізації продукції на 111972 тис.грн. підвищило продуктивність праці на 204,32 тис. грн, а збільшення середньооблікової чисельності працівників на 42 особи зменшило продуктивність праці на 29,46 тис. грн.

Баланс впливу чинників: $204,32 - 29,46 = 174,86 = 174,86$ (тис. грн).

На зростання продуктивності праці більшою мірою вплинуло збільшення доходу від реалізації продукції.

На зміну трудомісткості продукції впливали зміна відпрацьованого часу і доходу від реалізації продукції. Обчислимо вплив цих чинників за допомогою побудованої моделі взаємозв'язку:

$$TM = \frac{BC}{D}, \text{ (3.3)}$$

де *TM* – трудомісткість продукції, люд.-год.;

BC – відпрацьований усіма працівниками час, люд.-год.;

D – дохід від реалізації продукції, тис. грн.

**Розрахунок впливу чинників на трудомісткість продукції на
ПАТ «Біомедскло» у 2016, 2018 рр.**

Показники	2016 р.	Скоригований показник	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2016 р., (+; -)
Відпрацьовано усіма працівниками (<i>ВЧ</i>), люд.-год.	879428	988961	988961	901533
Дохід від реалізації продукції (<i>Д</i>), тис.грн	114825	114825	226797	11972
Трудомісткість продукції (<i>ТМ</i>), люд.-год.	7,66	8,61	4,36	- 3,3

Вплив зміни відпрацьованого часу на зміну трудомісткості продукції:

$$\Delta TM_{ВЧ} = 8,61 - 7,66 = 0,95 \text{ (люд.-год.)}$$

де $\Delta TM_{ВЧ}$ – зміна трудомісткості продукції під впливом зміни відпрацьованого часу, люд.-год.;

Вплив зміни доходу від реалізації продукції на зміну трудомісткості продукції:

$$\Delta TM_{Д} = 4,36 - 8,61 = - 4,25 \text{ (люд.-год.)},$$

де $\Delta TM_{Д}$ – зміна трудомісткості продукції під впливом зміни величини доходу від реалізації продукції, люд.-год.

Отже, збільшення відпрацьованого часу на 109533 люд.-год. збільшило трудомісткість продукції на 0,95 люд.-год., а зростання доходу від реалізації продукції знизило трудомісткість продукції на 3,3 люд.-год.

$$\text{Баланс впливу чинників: } - 3,3 = 0,95 - 4,25 = -3,3 \text{ (люд.-год.)}$$

Отже, на зменшення трудомісткості продукції більший вплив мало зростання доходу від реалізації продукції.

На зміну продуктивності праці великий вплив має рівень заробітної плати, оскільки він є одним з мотиваційних чинників.

Розрахуємо вплив зарплатоорганізуючих чинників на виробіток працівника за моделлю взаємозв'язку:

$$B = \frac{D \times 3П}{\bar{Ч} \times \Phi ОП}, \quad (3.4)$$

де B – середньорічний виробіток 1 працівника підприємства, тис. грн;

D – середньорічний дохід від реалізації продукції, тис. грн;

$ЗП$ – середньорічна заробітна плата працівників підприємства, тис. грн;

$ФОП$ – середньорічний фонд заробітної плати, тис. грн.

У таблиці 3.13 представлено розрахунки впливу чинників на зміну виробітку 1 працівника ПАТ «Біомедскло» у порівнянні показників 2016 і 2018 рр.

Вплив зміни виробітку під впливом зміни доходу від реалізації продукції:

$$\Delta B_D = 413,82 - 209,54 = 195,72 \text{ (тис. грн),}$$

де ΔB_D – зміна виробітку 1 працівника під впливом зміни доходу від реалізації продукції, тис. грн.

Зміна виробітку під впливом зміни фонду оплати праці:

$$\Delta B_{\text{ФОП}} = 253,19 - 413,82 = -160,63 \text{ (тис. грн),}$$

де $\Delta B_{\text{ФОП}}$ – зміна виробітку 1 працівника під впливом зміни фонду оплати праці, тис. грн.

Зміна виробітку під впливом зміни заробітної плати:

$$\Delta B_{\text{ЗП}} = 384,4 - 253,19 = 131,21 \text{ (тис. грн).}$$

де $\Delta B_{\text{ЗП}}$ – зміна виробітку під впливом середньорічної заробітної плати працівника, тис. грн.

Таблиця 3.12

**Розрахунок впливу зарплатоорганізовуючих чинників на виробіток
1 працівника на ПАТ «Біомедскло» у 2016, 2018 рр.**

(тис. грн)

Показники	2016 р.	Скоригований показник 1	Скоригований показник 2	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2016 р., (+; -)
Дохід від реалізації продукції (D)	114825	226797	226797	226797	111972
Фонд оплати праці ($ФОП$)	14096,1	14096,1	23039,3	23039,3	8943,2
Середньорічна заробітна плата 1 працівника ($ЗП$)	25,72	25,72	25,72	39,05	13,33
Виробіток на 1 працівника (B)	209,54	413,82	253,19	384,4	174,86

Отже, збільшення доходу від реалізації продукції на 111972 тис. грн. збільшило виробіток 1 працівника на 195,72 тис. грн.; збільшення фонду оплати праці на 8943,2 тис. грн знизило виробіток на 160,63 тис. грн; зростання середньорічної заробітної плати на 13,33 тис. грн підвищило виробіток на 131,21 тис. грн.

Баланс впливу чинників: $174,86 \approx 195,72 - 160,63 + 131,21 = 174,86$ (тис. грн).

Отже, на підвищення виробітку позитивно вплинули зростання доходу від реалізації продукції та середньорічної заробітної плати, а негативно впливало збільшення фонду оплати праці. Такі тенденції загалом викликані перевищенням темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати у 2018 р. порівняно з 2016 р. Заробітна плата виступала як мотивуючий чинник, але зростання витрат на оплату праці не призвело до підвищення продуктивності праці працівників ПАТ «Біомедскло» у досліджуваному періоді.

Факторний аналіз впливу чинників дозволяє зробити висновки, що продуктивність праці працівників ПАТ «Біомедскло» підвищувалась за рахунок інтенсивних чинників – зростання доходу від реалізації продукції, середньогодинного виробітку працівника. Разом з тим, результати дослідження дають змогу зробити висновок, що ріст витрат на оплату плати не призводив до збільшення продуктивності праці. Підприємстві слід приділити особливу увагу структурі оплати праці та удосконаленню мотиваційного механізму управління ефективністю праці.

4. РОЗРОБКА МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

В умовах економічної кризи є необхідність розробки антикризових програм, пошуку можливостей забезпечення виживання шляхом мінімізації внутрішніх витрат, удосконалення системи управління, зокрема управління ефективністю праці.

Загально прийняті заходи щодо можливості зменшення витрат для вітчизняних підприємств – це скорочення чисельності персоналу та тривалості робочого часу. За результатами проведеного економічного аналізу діяльності ПАТ «Біомедскло» було зроблено аналогічні висновки. Але такі заходи призводять до таких

негативних явищ, як безробіття та здешевлення робочої сили. В сучасних складних економічних умовах конкурентну боротьбу виграють ті підприємства, які знайдуть більш ефективні шляхи зниження витрат, в тому числі за рахунок підвищення продуктивності праці наявного персоналу, його професійно-кваліфікаційного розвитку та посилення мотивації.

Оптимальна структура Програми підвищення продуктивності праці має містити такі елементи: мету і задачі; показники; об'єкти, що підлягають зміні; методи і форми впливу на об'єкт; суб'єкти впливу (керівники) (рис. 4.1).

Традиційно в системі управління продуктивністю праці використовують два показника оцінки виробіток та трудомісткість. Вважаємо, що для загальної середньої оцінки продуктивності праці, виявлення тенденцій показник виробітку є достатньо інформативним. Але даний показник не визначає, який чином окупаються кошти, які підприємство вкладає у персонал, чи виправдовуються зростанням обсягу виробництва та прибутку додаткові витрати на підвищення заробітної плати працівників, підвищення їх кваліфікації, покращення умов праці, забезпечення соціальним пакетом та інші витрати на персонал.

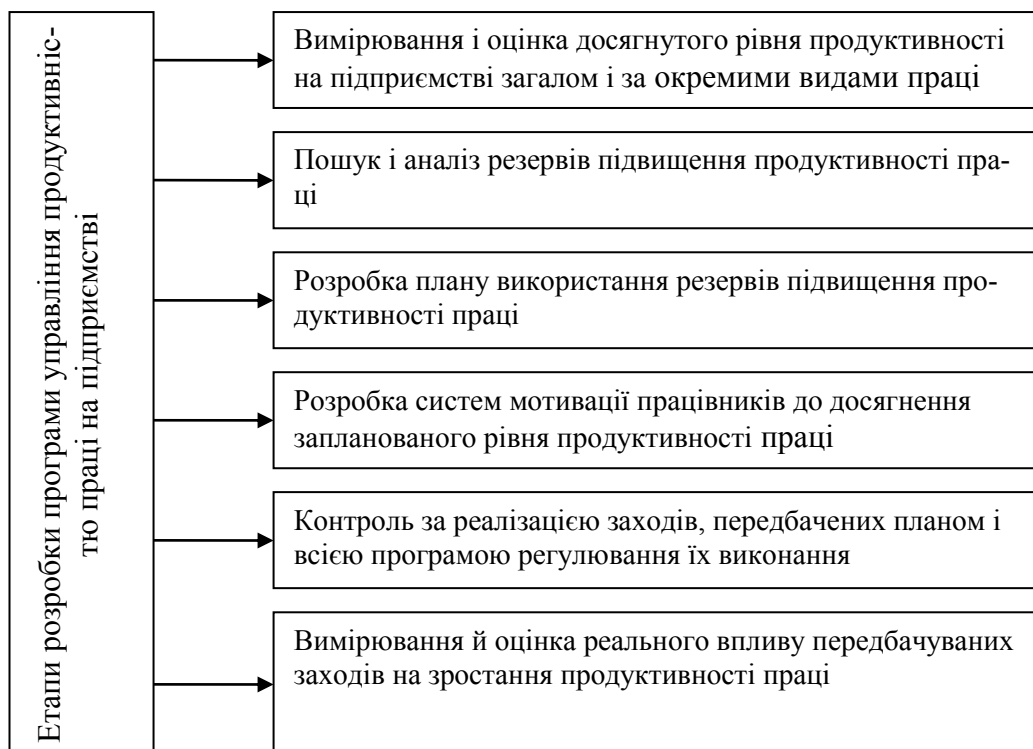


Рис. 4.1. Етапи розробки Програми управління ефективністю праці для ПАТ «Біомедскло» [складено автором]

Вважаємо доцільним доповнити систему показників рівня продуктивності праці показником продуктивності витрат на персонал, який розраховувати за формулою:

$$П.В.П. = \frac{О.Пр.}{В.П.}, (4.1)$$

де *П.В.П.* – продуктивність витрат на персонал, грн;

О.Пр. – обсяг виробленої продукції, тис. грн;

В.П. – витрати на утримання персоналу, тис. грн.

Даний показник продуктивності персоналу більш інформативний порівняно в виробітком і одночасно не потребує додатковим розрахунків, пов'язаних з урахуванням інфляції.

Із дослідження практики вітчизняних підприємств у сфері управління ефективністю праці можна зробити висновок, що більшість виробничих підприємств, зокрема ПАТ «Біомедскло», не ведуть обліку витрат на утримання персоналу.

Для поглиблення оцінки ефективності праці пропонуємо запровадити у ПАТ «Біомедскло» показник рентабельності персоналу, який досі не поширений у практиці вітчизняних підприємств:

$$Р.П. = \frac{Пр.}{В.П.}, (4.2)$$

де *Р.П.* – рентабельність персоналу, грн.;

Пр. – прибуток, тис. грн.;

В.П. – витрати на персонал, тис. грн.

Посилення конкуренції примушує керівників підприємств замислюватися над впровадженням сучасних персонал-технологій з метою підвищення ефективності праці.

Для побудови сучасного мотиваційного механізму управління ефективністю праці важливо визначити основні мотиви, які примушують працівників працювати ефективно і з повною віддачею для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Чинний на ПАТ «Біомедскло» мотиваційний механізм управління ефективністю і продуктивністю праці має орієнтуватися на те, щоб отримувати виключно ефективний результат праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі

причини та мінімізувати ризики в управлінні ефективністю праці.

Загальна схема дій із розробки мотиваційних заходів з метою підвищення ефективності праці на ПАТ «Біомедскло» у плановому періоді подана на рис. 4.2.

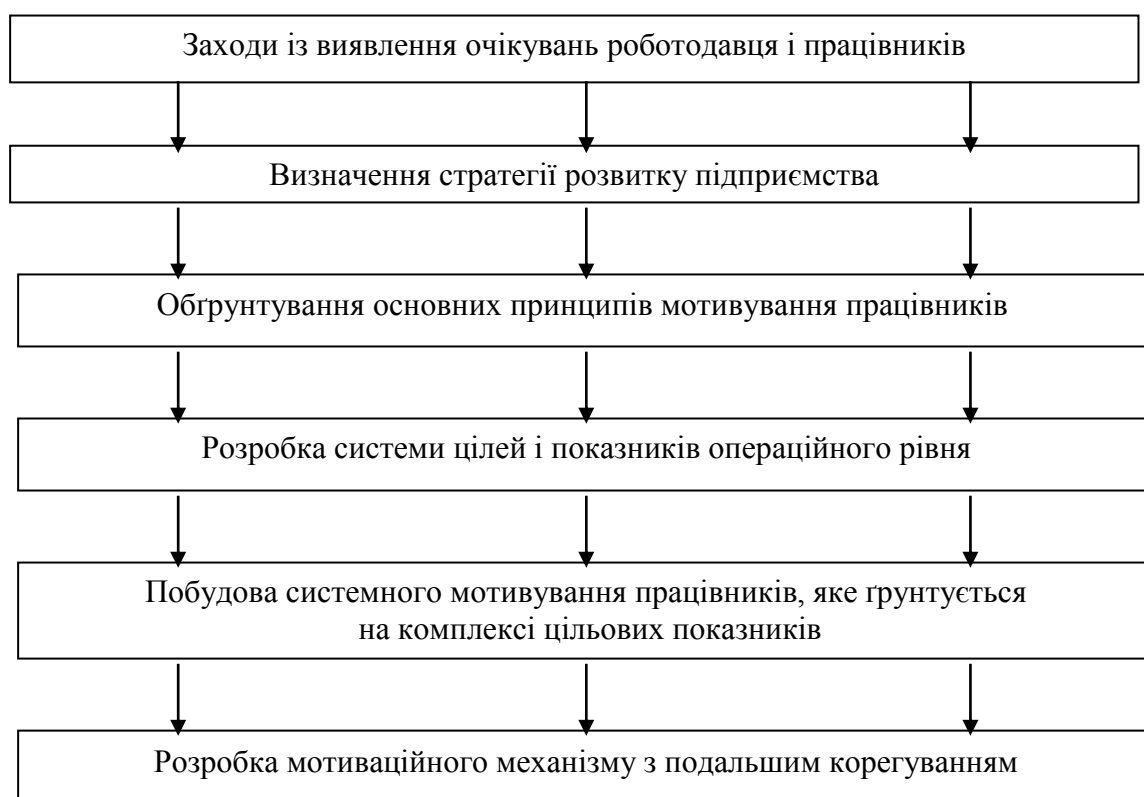


Рис. 4.2. Алгоритм розробки системного мотивування праці на ПАТ «Біомедскло» [сформовано автором]

Перший крок у побудові системного мотивування праці – визначення очікування роботодавця і працівників щодо оплати праці. Ефективна система оплати праці базується на компромісі між працедавцем і працівником. Очікування працівника полягають в тому, щоб розмір оплати праці перевищував обсяг грошових коштів, необхідних для відновлення витрачених сил на виконання своєї роботи (на задоволення індивідуальних потреб). Якщо заробітна плата недостатня для забезпечення його індивідуальних потреб і підтримки життєдіяльності, то негативні емоції і незадоволеність у роботі працівника посилюватимуться, що негайно відобразиться на результатах діяльності. З боку працедавця компроміс полягає в тому, що розмір оплати праці працівника повинен зіставлятися з результатами діяльності.

Основною проблемою побудови ефективної системи оплати праці є знахо-

дження оптимального співвідношення між інтересами працівника і роботодавця.

Наступним кроком у розробці мотиваційних заходів на ПАТ «Біомедскло» є визначення збалансованої системи показників діяльності підприємства.

Ефективне системне мотивування повинно виражати залежність розмірів матеріальних виплат працівників від статусу їх посади, авторитету, результатів діяльності, аналізу ринку праці і результатів досягнення цілей організації. Така система відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме: в залученні, мотивуванні і збереженні працівників відповідної кваліфікації, стимулює працівників до підвищення ефективності і продуктивності праці, що призводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на персонал.

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є нарахуванням певних розмірів заробітної плати і премій. Таке нарахування базується на комплексі показників. На нашу думку, цей комплекс повинен охоплювати результативність показника, результативність досягнення цілі, загальну результативність і базовий оклад працівника.

У підсистемі матеріального мотивування важливою є система непрямого матеріального мотивування – так званий мотиваційний, або соціальний пакет, що надається працівникові залежно від рівня його посади, професіоналізму, авторитету і т. п. Зараз ця система обмежується лише обов'язковими видами компенсацій, регламентованих трудовим законодавством: оплата листків непрацездатності, оплата щорічних відпусток, обов'язкове медичне страхування, оплата жінкам допологової і післяпологової відпустки, відпустки з догляду за дитиною, відрядження на обов'язкове пенсійне страхування.

Рішення про впровадження системи непрямого матеріального мотивування (крім використання обов'язкового соціального пакета) є дуже відповідальним. Ефективна система компенсацій, разом із грамотно побудованою системою матеріального мотивування, дозволить підприємствам динамічно розвиватися, забезпечувати себе висококваліфікованими фахівцями і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими працедавцями.

Добровільні виплати не регламентуються державою і використовуються працедавцями на добровільній основі. Ми вважаємо, що в нинішніх умовах пре-

стижність праці, задоволеність нею значною мірою залежатимуть від обсягів і структури додаткових соціальних пакетів, і пропонуємо включати до них такі складники:

добровільне медичне страхування (працівникові надається поліс добровільного медичного страхування на певну суму, яку він може використовувати на різні медичні послуги);

медичне обслуговування працівників, що вийшли на пенсію (надання їм поліса добровільного медичного страхування тощо);

пенсійні накопичувальні механізми (виплата додаткових пенсій працівникові, що пропрацював певну кількість років у даній організації);

оплата на час хвороби (деякі підприємства надають працівникам можливість бути відсутнім до тижня на рік унаслідок хвороби, без надання листка непрацездатності);

страхування життя працівників і / або членів їх сімей на певну суму, безкоштовно для працівника;

оплата витрат на оздоровлення співробітників (оплата путівок – повністю або частково);

оплата обідів;

оплата дитячих садків для дітей співробітників;

видача позик і кредитів на покупку житла.

Система виплат не обмежується вищезгаданим переліком компенсацій, а повинна адаптуватися із врахуванням як кожного конкретного підприємства, так і конкретного працівника.

Обсяги і структура непрямого матеріального мотивування повинні, на нашу думку, орієнтувати працівників на досягнення не тільки особистих цілей, а перш за все цілей підприємства.

Пропоновані мотиваційні заходи впливу на ефективність праці дозволять ПАТ «Біомедскло»:

погодити цілі діяльності конкретного працівника, структурного підрозділу і підприємства загалом, а також способи їх досягнення;

вирішити проблеми з плинністю персоналом і утриманням висококваліфі-

кованих фахівців;

скоротити часові і фінансові витрати на персонал;

сформувати згуртований колектив однодумців, підтримувати в ньому впевненість у професійній затребуваності з боку роботодавця і бажання працювати на даному підприємстві ефективно, з мотивуванням на результат.

На підставі теоретичних досліджень і вивчення практичного досвіду ПАТ «Біомескло» нами визначені складові механізму, який здатний забезпечувати ефективне управління і використання персоналу. На нашу думку, механізм має поєднувати такі елементи: нормативна база для регламентування праці, згідно з якою плануються трудові ресурси підприємства і визначаються кількісні пропорції персоналу за категоріями та трудовими функціями, а також класифікаційні ознаки його групування; матеріальні та психологічні методи стимулювання персоналу до ефективної праці; економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом; показники і методи визначення ефективності використання персоналу.

На підставі проведених досліджень річний фонд основної заробітної плати ПАТ «Біомедскло» пропонуємо встановлювати в межах 60 % від загального фонду оплати праці.

Пропонуємо формувати мотиваційні пакети для різних умовних типів працівників ПАТ «Біомедскло» в залежності від стадії їх перебування у складі персоналу підприємства, що, на нашу думку, сприятиме реалізації інтересів працівника та стратегічних цілей підприємства, оптимізації витрат підприємства на мотиваційні пропозиції з метою підвищення ефективності і продуктивності праці.

Запропонований склад мотиваційних пакетів для різних категорій працівників заводу представлений у табл. 4.4.

В умовах об'єктивно обмежених можливостей підвищення рівня матеріального заохочення ПАТ «Біомедскло» вважаємо доцільним звернути тим, що матеріальна мотивація через заохочення грошового та негрошового характеру за своєю природою є «ненаситною».

**Склад мотиваційних пакетів для різних категорій працівників
ПАТ «Біомедскло» [розроблено автором]**

Категорія працівника	Склад мотиваційного пакету		
Початківець (термін роботи на заводі до 3-х років)	Базовий пакет (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий; нематеріальний базовий)	Матеріальні грошові мотиватори	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
		Матеріальні грошові мотиватори	Пільгове харчування Передача досвіду на робочому місці наставником
		Нематеріальні мотиватори	Візуалізація приналежності до персоналу підприємства Гарантований кар'єрний ріст за результатами періодичної оцінки Корпоративні заходи (сумісний відпочинок, святкування визначних подій)
Досвідчений працівник (термін роботи на заводі від 3-х до 10 років)	Основний пакет (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий +; компенсаційний; нематеріальний базовий +)	Матеріальні грошові мотиватори	Заробітна плата: базова частина + індивідуальна змінна частина Система участі у прибутках
		Матеріальні негрошові мотиватори	Альтернативне медичне страхування Альтернативний пенсійний фонд Наставництво молодих працівників Делегування повноважень Погашення витрат (повне або часткове) на оздоровлення Додаткова відпустка Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	Індивідуалізація виробничих завдань Звання «Кращий у професії» Визнання з боку керівництва
Ветеран заводу (термін роботи на заводі більше 10 років)	Пакет «Преміум» (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний преміум; компенсаційний; нематеріальний преміум)	Матеріальні грошові мотиватори	Накопичувальна система участі у прибутках Доплати за наставництво Доплата за стаж роботи на підприємстві
		Матеріальні негрошові мотиватори	Альтернативний пенсійний фонд Оплата (повна або часткова) медичних послуг Пільгове медичне страхування працівника Оплата навчання у профільних навчальних закладах Додаткова відпустка Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	Звання «Ветеран підприємства» Звання «Кращий наставник» Підтвердження визнання з боку керівництва

Актуальність нематеріальної мотивації у сучасних економічних умовах обумовлена також мотивації, що свідчить на користь нематеріальної мотивації в сучасних економічних умовах.

З метою формування та забезпечення високої мотивації праці працівників ПАТ «Біомедскло» до високопродуктивної праці пропонуємо такі методи:

- забезпечення кар'єрного зростання ;
- пріоритет при плануванні щорічної чергової відпуски;
- ротація кадрів;
- згадування імені працівника в реалізованому проекті / продукті;
- пріоритети в отриманні нового обладнання, техніки, оснащення;
- усна чи письмова подяка за ефективну роботу;
- проведення професійних конкурсів серед працівників з обов'язковою винагородою у вигляді вимпелу;
- видання буклетів про підприємство з розміщенням фотографій найкращих працівників;
- нагорода працівників, що звільняються, дипломами «за вклад у розвиток підприємства»;
- проведення корпоративним свят;
- надання працівникам додаткових днів відпочинку;
- подарунки працівникам заводу на різні свята та інше.

Такий перелік не є кінцевим варіантом методів нематеріального мотивування. При впровадженні системи нематеріального мотивування на заводі й виборі певних методів впливу на ефективність праці працівників, забезпечення їх високої мотивації, необхідно на ранніх етапах визначити як кожний працівник позиціонує себе стосовно підприємства.

Вважаємо, що якість системи нематеріальної мотивації, що відповідає поставленим підприємством цілями, слід оцінювати за такими показниками ефективності:

- плинність кадрів у відсотковому співвідношенні за період від початку дії програми нематеріальної мотивації до закінчення фінансового року;
- оцінка задоволеності працівників підприємства;
- підвищення продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження згідно поставлених мети і завдань дали змогу зробити висновки та внести такі пропозиції.

Сучасна трансформація економіки України потребує кардинальних зрушень в усіх сферах національної економіки для забезпечення зростання ефективності праці.

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості діяльності працівників. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати більш ефективно, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість в підвищенні продуктивності праці, ініціювати задоволення від отриманих результатів.

За результатами проведеного дослідження було зроблено висновок, що на ПАТ «Біомедскло» у 2016-2018 рр. функціонував ефективний мотиваційний механізм управління ефективністю і продуктивністю праці, що дало змогу підприємству вести прибуткову діяльність. Разом з тим, виявлені деякі проблеми, усунення яких дасть змогу забезпечувати ефективність мотиваційного механізму управління у майбутньому.

Розроблена система мотиваційних заходів управління ефективністю праці має включати у себе розрахунок та оцінку продуктивності праці для планування з урахуванням потреб бізнесу, постійний контроль впровадження запланованих заходів, а також програм мотивації персоналу за конкретні результати підвищення продуктивності праці.

Сучасні умови обмеження вільних фінансових ресурсів ПАТ «Біомедскло», які можна використати як капітальні вкладення у зниження трудомісткості продукції, дозволили зробити висновок, що реальними резервами підвищення ефективності праці, які не потребують значних витрат на їх реалізацію, є: скорочення витрат робочого часу; покращення організації виробництва та праці; оптимізація структури персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закони України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – К. : Основа, 2002. – С. 16-80.
2. Афанасьев Н. В. Экономика предприятия : учебн. пособие / Н. В. Афанасьев, А. Б. Гончаров. – Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2009. – 528 с.
3. Борисова Л. П. Роль комунікації в побудові ефективної системи мотивації персоналу організацій. *Молодий вчений*. 2016. №. 8. С. 7–10.
4. Буряк В. Г. Сутність поняття фонд оплати праці та вплив законодавчих змін значення терміна мінімальна заробітна плата на систему оплати праці підприємства поштового зв'язку Укрпошта. *Бізнес Інформ*. 2017. №. 4. С. 183–188.
5. Величко В. В., Гайденко С. М. Актуальні питання управління підприємствами житлово-комунального господарства в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2016. №. 4. С. 119–126.
6. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2018. № 1 (59). С. 36–41.
7. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
8. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Г. Т. Куликов. – К.: Ин-т економіки НАН України, 2002. – 339 с.
9. Ніколіна І. І. Деякі аспекти формалізації механізму управління мотивацією персоналу структурного підрозділу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 1. С. 62–68.
10. Ожиганова М. І. та ін. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ. 2014. 187 с.
11. Петюх В. М., Базиліук Б. Г., Гетьман О. О. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Київ, 2007. 320 с.
12. Притула Л. А. Продуктивність праці і методи її підвищення на комунальних підприємствах: дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя. 2017. 222 с.

13.Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015. №. 12. С. 188–200.

14. Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2015. №. 1. С. 294–300.

15.Шушпанов Д. Г. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль. 2011. Вип. 9, ч. 3. С. 347–350.