

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних
виробничих підприємствах (на прикладі «Мотордеталь-Конотоп»)**

Студентки 4-го курсу гр. Мс3-61к
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Нестеренко Тетяна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., Зубко К.Ю.

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

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Суть та зміст мотивації персоналу.....	6
1.2 Методи мотивації персоналу до продуктивної праці	8
1.3 Методики вивчення мотиваційної сфери	10
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ- КОНОТОП».....	13
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	13
2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу.....	14
2.3 Проблеми стимулювання продуктивної праці в умовах кризи.....	17
2.4 Побудова мотиваційного профілю персоналу.....	20
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП».....	24
3.1 Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві.....	24
3.2 Матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників.....	26
3.3 Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу.....	29
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 39 с., 5 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 26 найменувань і одного додатку.

Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу.

Предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму на промислових підприємствах.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- розкрити теоретичні аспекти мотивації праці;
- провести оцінювання системи мотивації персоналу на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»;
- виявити способи підвищення ефективності мотивації праці на виробничому підприємстві.

Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання та системного підходу, порівняння, метод анкетування, а також фундаментальні положення підприємства та узагальнення результатів дослідження

У першому розділі роботи розглядається суть та значення мотивування та стимулювання персоналу, аналізуються методики мотивації персоналу, а також розкривається зміст основних методів мотивації.

У другому розділі проводиться аналіз діючої системи мотивації працівників виробничого підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», визначаються проблеми стимулювання продуктивної праці персоналу.

Третій розділ роботи присвячений пошуку шляхів удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ, ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ, ВИНАГОРОДА, ОПЛАТА ПРАЦІ.

ВСТУП

Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників досліджували такі економісти-класики як: А.Сміт, Ф.Гілбрет, А.Маслоу, Ф.Герцберг, А.Врум. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є О.В. Гриківська, Ж.В.Соловійова, Є.А. Бельтюкова, О.А.Докучаєва[1,6,18].

Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу.

Предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму на промислових підприємствах.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- розкрити теоретичні аспекти мотивації праці;
- провести оцінювання системи мотивації персоналу на ТОВ «Мотордель-Конотоп»;

- виявлення способів підвищення ефективності мотивації праці на виробничому підприємстві.

Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання та системного підходу, порівняння, метод анкетування, а також фундаментальні положення підприємства та узагальнення результатів дослідження

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних економістів, українські статистичні матеріали, законодавчі акти, матеріали періодичних видань, а також мережі Інтернет.

У першому розділі роботи розглядається суть та значення мотивування та стимулювання персоналу, аналізуються методики мотивації персоналу, а також розкривається зміст основних методів мотивації.

У другому розділі проводиться аналіз діючої системи мотивації працівників виробничого підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», визначаються проблеми стимулювання продуктивної праці персоналу.

Третій розділ роботи присвячений пошуку шляхів удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть та зміст мотивації персоналу

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [5, с. 217].

В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [24].

Мотивація повинна враховувати і ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників[14].

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул.

Потреба виражає потребу, необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає»

його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія [2, с.112]. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації.

Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці.

Стимулом є прагнення працівника просунутися по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [20, с.110].

Головною категорією в механізмі мотивації, на наш погляд, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба (n+1), яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу.

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в табл. 1.

Таблиця 1.1 - Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу[22].

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> • наявність уподобань; • особисті здібності; • хобі 	<ul style="list-style-type: none"> • гроші; • умови (спосіб управління); • інструменти для праці; • безпека, надійність; • задоволення працею 	<ul style="list-style-type: none"> • визнання; • кар'єрний ріст; • відповідна робота; • надані впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> • неповага керівництва; • організаційний хаос; • непорозуміння в колективі та з керівництвом; • нестача відповідальності і вповноважень в роботі

1.2 Методи мотивації персоналу до продуктивної праці

З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будьякого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. Найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію працівників представлено нижче. З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників,
- зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна вирізнити:

- матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль),

- нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

- позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку,

- негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій [13, с. 179]:

дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника, витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності,

стимулюючої - мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для реалізації названих функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються [3, с. 65]:

- складові заробітної плати,
- принципи формування окремих складових,
- форми зарплати,
- тарифікатори і таблиці зарплати.

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі уже існуючої. Формування систем заробітних плат на основі поточних практичних потреб підприємства протягом тривалого часу не схвалюється.

Існує багато елементів мотивуваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін. Мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні

форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи) [24].

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника.

Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал

Значний мотиваційний вплив формується також потребами нематеріального характеру серед яких і задоволення, отримуване в процесі роботи, і усвідомлення можливого успіху, і цінність участі в процесі спільного виведення підприємства з кризи, і участь у чомусь «насправді важливому» [25].

1.2 Методики вивчення мотиваційної сфери

Аналіз функціонування господарських суб'єктів показує, що важливим фактором їх успішного розвитку є мотивація співробітників підприємства до праці та професійного зростання. Сучасна комерціалізація роботи з персоналом має на увазі, що в нових умовах саме від кадрової служби компанії потрібні грамотні пропозиції і рішення по оплаті праці і стимулювання праці працівників. Відсутність прийняттого механізму мотивації праці співробітників веде до відпливу кваліфікованих кадрів у багатьох компаніях, що є справжньою катастрофою для організацій з високим рівнем спеціалізації.

Існує достатня кількість методик, заснованих на застосування тестів, опитувальників, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників і визначити дії застосування системи мотивації. Різні методики

дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальні або нематеріальні – застосовні в різних сферах.

В якості прикладів наведені характеристики деяких методик [21]. «Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу і Д. Краун). Використовується в рамках даної системи тест дозволяє визначити бажання людини отримати схвалення, з боку оточуючих, щодо власних вчинків. Чим вище мотивація схвалення, тим вище потреба у спілкуванні.

«Ієрархія потреб» (А. Маслоу). Дана методика дозволяє оцінити задоволеність за такими шкалами: матеріальне становище, потреба в безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, самореалізації.

«Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес). Методика дозволяє визначити рівень захисту людини і випробувати мотивацію до запобігання невдач у трудовій діяльності.

«Мотивація успіху або страх невдач» (А. А. Реан). Методика дозволяє визначити тип мотивації який підходить для людини – мотивація успіху, орієнтовану на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація боязні невдач, яка проявляється в прагненні людини уникати зриву, покарання або будь-яких негативних проявів у сфері трудової діяльності.

З метою виявлення типу темпераменту особистості використовувався тест-опитувальник «Діагностики темпераменту» (ЕРІ) (Г. Айзенк).

З метою виявлення реактивної та особистісної тривожності використовувалася методика «Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» (Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін);

З метою виявлення ступеня розвитку усвідомленої саморегуляції та її індивідуальних профілів, компонентами яких являються певні регуляторні процеси, використовувалася багатошкальна опитувальна методика – «Стиль регуляції поведінки – ССП-98» (В. М. Моросанова, Р. Р. Сагієв).

З метою виявлення ціннісних орієнтацій у кар'єрі використана методика «Якоря кар'єри» (Е. Шейн, переклад та адаптація В. О. Чикер, В. Е. Вінокурова) [8, с. 286].

Серед застосовуваних у практиці методик можна назвати методики, орієнтовані на проведення анкетування:

- «Аналіз карти мотиваторів»,
- «Вивчення заохочень»,
- «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця»,
- «Рівень лояльності»,
- «Аналіз причин звільнень»,
- «Анкету вивчення задоволеності працею»,
- «Вивчення мотивації» [10].

Також застосовують різноманітні дослідницькі методики для оцінки рівня мотивації, настрою персоналу; діагностичні методики особистості, ступеня готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій тощо; тестування оцінки вираженості мотивів до праці, мотивації Герчикова, мотивації організаційного поведінки, орієнтації уваги тощо; експрес – опитування [15, с.19].

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мотордеталь», яке є об'єктом нашого дослідження створене в жовтні 1956 року.

На підприємстві застосовуються прогресивні форми та методи управління та організації діяльності, воно має чітко сформульовані стратегічні цілі та використовує ефективні механізми їх досягнення, в тому числі фінанси.

Організаційно-правова структура ТОВ «Мотордеталь» є важливою ланкою системи управління підприємством, що зв'язує різні частини підприємства в єдине ціле. Структура об'єднує в собі елементи як функціональної, так і дивізіонально-продуктової структур побудови виробничих організацій.

Ця організаційно-правова структура була запроваджена в 1997 році з метою ефективного реагування на зміни в ринкових та соціальних обставинах та виживання в скрутних макроекономічних умовах і за аналізованій період пройшла ряд трансформацій.

В основу структури покладено принцип розподілу компанії на директори, які здійснюють управління діяльністю підприємства в окремих функціональних зонах.

Кожний директорат об'єднує підрозділи, що виконують свої чітко визначені завдання.

Директорат по виробництву розробляє виробничі плани випуску продукції, здійснює координацію виробництва, веде оперативний контроль за виконанням планових завдань.

Матеріальним забезпеченням виробництва займається директорат по закупівлі.

Директорат по маркетингу здійснює управління маркетингом компанії, займається реалізацією продукції. Облік та планування кадрового та кваліфікаційного складу робітників, підготовку кадрів здійснює директорат по персоналу.

Директорат по фінансам виконує роботу по складанню фінансових планів, прогнозуванню фінансових ситуацій, економічним розрахункам, удосконаленню управління підприємством.

Технічний директорат займається розробкою та реалізацією технічної політики підприємства, виконує конструкторські розробки нових видів продукції, здійснює контроль за дотриманням технологічної дисципліни.

Структура об'єднує в собі елементи як функціональної, так і дивізіонально-продуктивної структур будування виробничих організацій.

В рамках цієї структури було створено 16 дочірніх підприємств, які можна розподілити на наступні категорії:

1. Виробничі підприємства (4).
2. Допоміжні виробничі підприємства (5).
3. Торгівельні підприємства (3).
4. Підприємства по наданню послуг (4).

Управлінські та виробничі функції на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» реалізуються персоналом, який потребує відповідного мотивування своєї праці, особливо в умовах економічної кризи.

2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація праці виступає основою соціально-економічною поведінки й має активізувати зусилля персоналу підприємства (організації), які спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності.

Система мотивації ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий

колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Фактори, котрі зумовлюють поведінку працівника та мають вплив враховуються на мотивацію трудової діяльності на ТОВ «Мотордеталь»:

- фізичний особистості працівника (вік, стать тощо),
- рівень самосвідомості та освіченості,
- професійна підготовка,
- психологічний клімат у колективі,
- вплив зовнішнього середовища тощо.

Для того, щоб стимулювати персонал до праці, досягнути більшої віддачі кожного працівника, керівнику важливо знати особисті якості своїх підлеглих, а також їх основні потреби, що при вмілому використанні керівного ресурсу можна перетворити в сталі мотиви трудової діяльності.

Серед працівників ТОВ «Мотордаль» певна частка – жінки, для яких головними стимулами є: увага до їх сім'ї чи дитини (оздоровлення у санаторії, пільги по оплаті за навчання у технікумі), гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку.

Формування дійової системи мотивації на підприємстві містить в собі аналіз і вдосконалення відносин між: найманими працівниками та роботодавцями; керівництвом та підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- однакових можливостей займати посади та просування за принципом результативності праці;
- відповідність оплати праці з результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства;

- забезпечення умов для зростання професійної компетентності, реалізації здібностей працівників, які мають на увазі створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;

- підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

На ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» використовуються наступні методи мотивації:

Таблиця 2.1 - Методи мотивації

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
<ul style="list-style-type: none"> - відрядна оплата праці, - почасова оплата праці, - премії за раціоналізацію та винахідництво, - оплата навчання працівників, - рейтингові доплати, - виплати за максимальне використання робочого часу тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - доплати за стаж, - пільговий відпочинок, - пільгове користування транспортом. 	<ul style="list-style-type: none"> - охорона праці, - збагачення праці, - гнучкі робочі графіки, - програми підвищення якості праці.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата є домінуючою умовою праці на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- двусторонній зв'язок між працівниками та адміністрацією з приводу загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінювання виконаних робіт та визначення їх обсягу;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки робіт;

- виважені нормативи, їх контроль, системність та періодичність переглядів;
- чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;
- винагородження, особливо додаткове, за високий рівень якісної роботи.

Саме ці принципи покладаються в основу організації оплати праці на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», яка здійснюється відповідно до розробленого положення для оцінки персонального трудового внеску в загальні результати господарювання та нарахування на його основі заробітної плати. Оцінка проводиться по групах робітників - тимчасовим або постійним об'єднаним для виконання робочого завдання. Нарахована групі винагорода розподіляється між її членами згідно з особистим внеском кожного працівника.

2.3 Проблеми стимулювання продуктивної праці в умовах кризи

В даний час оплата праці є основною умовою мотивації праці, вона є причиною і головним стимулом праці. На ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» середня заробітна плата станом на 01.01.2019 р. становила 7532 грн., що є не досить ефективним матеріальним стимулом.

Розподіл працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за рівнем заробітної плати наведено у вигляді кругової діаграми на рисунку 2.1.

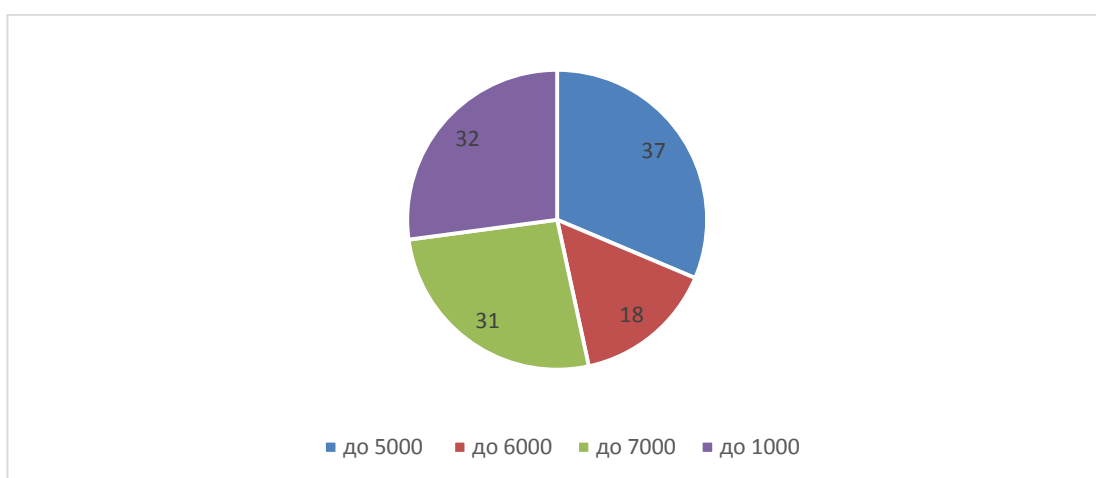


Рисунок 2.1 - Розподіл працівників за розмірами заробітної плати, %

Однією з важливих умов успішної роботи підприємства є постійний склад робочих кадрів. Склад працюючих постійно змінюється, що характеризується коефіцієнтами обороту. Для їх аналізу використовують облікові дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2 -Рух кадрів на підприємстві

Показник	Кількість, осіб 2017р.	Кількість, осіб 2018р.	Кількість, осіб 2019р.
Списковий склад робітників на початок звітного року	1216	1219	1218
Робітники, яких прийнято протягом року	32	30	37
Робітники, які вибули протягом року, в тому числі:	29	31	30
у зв'язку із закінченням строку договору	5	3	3
на навчання, в армію, на пенсію та ін.	1	2	3
за власним бажанням	19	21	20
звільнено за прогули, порушення трудової дисципліни та	4	5	4
з причин службової невідповідності	0	0	0
Робітники за списком на кінець звітного року	1219	1218	1225
Випадки прогулу з початку року	10	9	12



Рисунок 2.2 Рух робочих кадрів, осіб

Рух робочих кадрів характеризується такими коефіцієнтами:

1. Коефіцієнт обороту найму визначається як відношення кількості всіх прийнятих робітників до середньоспискової кількості. Визначимо цей коефіцієнт для нашого підприємства за 2019 рік:

$$k_n = \frac{37}{1218} = 0.03$$

2. Коефіцієнт обороту звільнень визначається як відношення звільнених робітників до середньоспискової їх кількості. За 2019 рік він становить:

$$k_z = \frac{30}{1218} = 0.02$$

3. Коефіцієнт загального обороту визначається як відношення прийнятих і звільнених до середньоспискової кількості робітників. Загальний оборот за звітний 2019 рік становить:

$$k = \frac{30 + 37}{1218} = 0.06$$

4. Коефіцієнт плинності робочої сили визначається відношенням робітників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності, до середньоспискової кількості. Він становить:

$$k_m = \frac{20}{1218} = 0.016$$

Як видно з наведених розрахунків, коефіцієнт обороту з найму більше, ніж коефіцієнт обороту звільнень, що означає, що плинність кадрів на підприємстві невисока.

Багатьма дослідженнями встановлено, що кількість прогулів і плинність кадрів прямо пов'язані з задоволеністю одержуваною винагородою. При гарній роботі, що дає почуття задоволення, кількість прогулів має тенденцію до зниження. Коли ж робота неприємна, число прогулів значно зростає.

Управління мотивацією на підприємстві здійснює директор, який підписує накази на преміювання. Необхідні дані йому надає начальник відділу кадрів.

Сучасний стан управління мотивацією на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має ряд недоліків. Наявна негативна моральна мотивація через чисельні помилки в системі управління персоналом. Мало уваги приділяється мотивації основного персоналу, саме серед нього спостерігається найбільша плинність кадрів. Матеріальна зацікавленість теж знаходиться на недостатньому рівні.

Необхідно розробити новий ефективний механізм мотивації праці на підприємстві, який би відповідав ринковим умовам господарювання і був би здатний за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників у високорезультативній праці та розвитку своєї конкурентоспроможності, забезпечити якісне становлення трудового менталітету.

2.4. Побудова мотиваційного профілю персоналу

Особливості системи мотивації дозволила виявити методика Гречикова. Для того, щоб визначити, яке переважні напрями стимулювання з боку працівників, необхідно побудувати мотиваційний профіль персоналу, що дозволить впливати на працівників через максимально ефективні інструменти стимулювання.

Запитальник до проведення тестування наведено в додатку А.

Обробка анкет працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» дозволила отримати наступні дані:

– Група «Пол працівників», чисельність анкетованих 31 чоловік, 9 жінок.

Середній індекс мотивації у чоловіків: ІН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ХО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ХО

Середній індекс мотивації у жінок: ІН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,17 ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ЛЮ

– Група «Керівники і фахівці; основний персонал». В анкетуванні взяли участь 11 працівників з категорії керівників і фахівців, а також 39 робітників, які відносяться до категорії виробничого, допоміжного та обслуговуючого персоналу.

Середній індекс мотивації по групі керівників і фахівців: ІН - 0,23, ПР - 0,20, ПА - 0,15, ХО - 0,22, ЛЮ - 0,19, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ХО

Середній індекс мотивації по групі робітників: ІН - 0,25, ПР - 0,19, ПА - 0,18, ХО - 0,14, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ПР

– Група «Рівень освіти». В анкетуванні взяли участь 5 працівників з вищою освітою, та 45 осіб, які мають інший рівень освіти (не брали участь працівники із середньою загальною освітою).

Середній індекс мотивації по групі працівників з вищою освітою: ІН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ІВ, Ранг 2 - ПР

Середній індекс мотивації по групі працівників, які не мають вищої освіти: ІН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,14, ЛЮ - 0,24, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ЛЮ

– Група «Вік». В анкетуванні брали участь 13 працівників віком до 30 років, 19 працівників у віці від 30 до 40 років, 15 працівників у віці від 40 до 55 років, 3 працівника у віці старше 55 років.

Середній індекс мотивації для працівників до 30 років: ІН - 0,25, ПР - 0,21, ПА - 0,17, ГО - 0,14, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ЛЮ

Середній індекс мотивації для працівників від 30 до 40 років: ІН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ГО - 0,18, ЛЮ - 0,20, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ПР

Середній індекс мотивації для працівників від 40 до 55 років: ІН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ПР

Середній індекс мотивації для працівників старше 55 років: ІН - 0,25, ПР - 0,18, ПА - 0,18, ГО - 0,15, ЛЮ - 0,24, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ЛЮ

– Група «Стаж роботи». Анкетування проведено серед співробітників зі стажем менш 5 років – 7 осіб, 5-15 років 34 чол, понад 15 років – 9 осіб.

Середній індекс мотивації для групи працівників, що мають стаж роботи менш 5 років: ІН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ГО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ЛЮ

Середній індекс мотивації для групи працівників, що мають стаж роботи від 5 до 15 років: ІН - 0,25, ПР - 0,19, ПА - 0,17, ГО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ЛЮ

Середній індекс мотивації по групі працівників, що мають стаж роботи понад 15 років: ІН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ГО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ЛЮ

Середній індекс мотивації: ІН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ГО - 0,16, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ІН, Ранг 2 - ЛЮ

Розрахунки показують, які мотиваційні переваги виділяються у працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» Зведення за всіма індексами відображена в таблиці 14.

Таблиця 2.3 – Зведена таблиця індексів мотивації

Групи	Індекс мотивації				
	ІН інструментальний тип	ПР професійний тип	ПА патриотичний тип	ХО господарчий тип	ЛЮ люмпенізований тип
1	2	3	4	5	6
Чоловіки	0,25	0,20	0,16	0,17	0,22
Жінки	0,26	0,26	0,17	0,15	0,23
Керівники і фахівці	0,23	0,20	0,15	0,22	0,19
Основний персонал (робітники)	0,25	0,19	0,18	0,14	0,23
Мають вищу освіту	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
Не мають вищої освіти	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24
До 30 років	0,25	0,21	0,17	0,14	0,22
30-40 років	0,25	0,20	0,17	0,18	0,20

1	2	3	4	5	6
Старше 55 років	0,25	0,18	0,18	0,15	0,24
40-55 років	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
До 5 років	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
5-15 років	0,25	0,19	0,17	0,15	0,23
Понад 15 років	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Загальний індекс	0,25	0,20	0,17	0,16	0,22

Проведений аналіз дозволяє визначити, що домінуючим є інструментальний тип, для якого характерні матеріальні переваги, ціннісна сторона трудової діяльності і ступінь винагорода за виконання трудових обов'язків. Базовою формою для такого типу є грошова форма, але можливо застосування і натуральної форми, так як метою роботи людей є отримання благ через дохід, який забезпечує робота. Другим типом є люмпенізований тип, для якого дієві негативні і натуральні базові форми стимулювання.

Щодо використання нематеріальних форм мотивації і стимулювання, то необхідно визначити, чи є серед працівників тип, який орієнтований не на матеріальну винагороду, а на підтримання трудових функцій, тобто професійний тип. Людей такого типу близько 20% такі працівники прагнуть довести що мають здібності для виконання роботи. Для них ефективно організаційне, моральне і грошове стимулювання.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

3.1 Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Також важливо зазначити, що формування персоналу організації є одним із найважливіших і складних процесів, який має на меті повне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами з урахуванням змін у професійно-кваліфікаційному складі працівників. Визначення перспективних потреб у персоналі на підприємстві проводиться аналізом перспективи розвитку підприємства, збільшення штату працівників існуючих підрозділів та врахуванням можливого руху персоналу. Кадрова політика фірми та стратегія управління персоналом ґрунтується на концепції залучення висококомпетентної праці. Всі працівники окрім адміністративного апарату та допоміжного персоналу повинні мати принаймні середню спеціальну освіту [7, с. 226].

Розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом на підприємстві.

Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві). Додаткові відпустки мають створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи.

Перерозподіл робочого часу. Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу. Якщо на виробничій ділянці необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічним процесом, режим гнучкого робочого часу не може бути застосований. Мотивацію в такому разі підвищують наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними.

За використання ковзаючих графіків роботи можливе і пряме стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Нагромаджений час надалі можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Ясна річ, що право працювати у вільному режимі надається лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу.

Ось чому на підприємстві широко використовують усі доступні методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Довідник співробітника — це брошура, яка містить основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще в довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн [17, с. 233].

Довідник має такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі;
- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам глибше зрозуміти головні засади діяльності компанії, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, чого компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Можна зробити висновок, що на підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До нематеріальних - ковзаючий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць, інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

3.2 Матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників

Експериментально доведено, що невисока ефективність праці - результат і слабкої, і надто сильної мотивації (внаслідок збільшення мотивації результативність спочатку зростає, а після максимуму поступово зменшується). Розрахувати його - ювелірна праця власника підприємства із суто індивідуальним підходом.

До напрямків мотивації працівників можна віднести: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання[4, с. 20].

На основі цієї класифікації із урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» можна запропонувати такі напрямки покращення стимулювання праці.

1. Напрямок, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці.

Він включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної плати надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства. Це є важливим стимулом для робітників, особливо для акціонерів.

Перш за все, можна запропонувати гнучку систему оплати праці: зменшити тарифну ставку та встановити преміювання в залежності від отриманого прибутку.

Наприклад, якщо план перевиконано на 5% - 15% від ставки, якщо план перевиконано більше ніж на 20% - відповідно на 30%. Таку систему мотивації можна впровадити для робітників. Так будуть зацікавлені в збільшенні розмірів виготовлення продукції. Для заохочення працівників щомісяця виділяється преміальний фонд (ПФ), інколи він сягає до 25% фонду заробітної плати (ФЗП). Краще всього орієнтуватися на відсотки від ФЗП. Цей фонд розподіляється на три групи працюючих: адміністрація, робітники і допоміжний персонал.

Для цього потрібно створити фонд матеріального стимулювання, в який буде відраховуватися 10 % прибутку підприємства.

2. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати у ТОВ підвищувати на загальних підставах.

3. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.

4. Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт, наявної в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.

5. Доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 100% тарифної ставки (на сьогодні – 70%).

6. Встановлювати в межах фонду оплати праці підрозділів:

- надбавки за високу професійну майстерність до тарифних ставок кваліфікованим робочим і за ділові якості до посадових окладів керівникам, фахівцям і службовцям.

- доплати за поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення об'єму виконуваних робіт в межах економії фонду оплати праці, що утворюється по тарифних ставках вивільнених працівників, з урахуванням фактичного завантаження тих, що залишилися, конкретний розмір доплати працівникові встановлюється адміністрацією за угодою сторін.

7. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

8. Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відміняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

9. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років таблиці 3.1.

10. Для молодих робітників, що поступають на підприємство після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних учбових закладів, а також що пройшли професійне навчання на виробництві, встановити знижені норми виробітку на 6 місяців:

- 1-2 місяці - 50%;
- 3-4 місяці - на 30%;
- 5-6 місяці - на 20%.

Таблиця 3.1 - Розміри винагороди за вислугу років

Персонал	При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Робітники, керівники, спеціалісти Основних цехів Мастер цеху	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 10 до 15 років	15
	Вище 15 років	20
Інший персонал	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	13

11. Надавати наступні пільги:

- працівникам, що мають звання “Ветеран підприємства”, до досягнення ними пенсійного віку, надавати щорічну відпустку у потрібний для них час;
- працівникам, що мають звання “Ветеран підприємства”, при виході в щорічну відпустку, виплачувати матеріальну допомогу у розмірі 2000 грн.;

3.3 Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу

Проблемами розвитку та управління персоналу займається декілька відділів, звісно, між ними існують зв'язки, але, по-суті, до обов'язків жодного з них не відноситься формування та удосконалення системи мотивації підприємства. Кожний відділ виконує одну з функцій мотивації та стимулювання персоналу. Відділ заробітної плати займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці лише забезпеченням гідних умов праці персоналу, основною функцією відділу навчання персоналу є

забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня кваліфікації працівників та ін. Тобто відділи управління персоналом виконують певні з функцій мотивації, але часто в їх діях трапляються суперечності, адже на підприємстві відсутня єдина чітко сформована та доведена до всіх відповідальних осіб система мотивації та стимулювання персоналу.

Отже, ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу аналітичну групу (надалі позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Також слід налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом і новоствореною посадовою одиницею. І надалі вся інформація що до матеріального і нематеріального заохочення персоналу надходитиме у даний підрозділ. Там вона аналізуватиметься, будуть проводитись додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу, котра буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов господарювання ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Створення додаткової посадової одиниці відбуватиметься в наступні етапи:

1. Визначення структури та посадових обов'язків працівників нового відділу;
2. Підбір кадрів на новостворені посади;
3. Навчання персоналу, проведення тренінгів та семінарів;
4. Налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з іншими підрозділами управління персоналом;
5. Формування нових інформаційних потоків та зв'язків всередині підприємства.

Отже, розглянемо реалізацію даного заходу більш детально відповідно до етапів його впровадження.

На першому етапі слід сформувати організаційну структуру підрозділу та визначити посадові обов'язки працівників цього відділу. Я пропоную наступну структуру відділу мотивації, котра зображена нижче на рисунку 3.1.

Як видно з рисунку 3.1. відділ складається з п'яти працівників: керівника та чотирьох спеціалістів. Розглянемо посадові обов'язки керівника та спеціалістів даного відділу:



Рисунок 3.1 - Організаційна структура відділу мотивації персоналу

Керівник відділу мотивації підпорядковується безпосередньо начальнику управління персоналом. Він відповідальний за організацію та проведення досліджень рівня вмотивованості персоналу підприємства, аналіз результатів отриманих внаслідок даних досліджень. А також за розробку, доведення до вповноважених та відповідальних осіб та впровадження заходів щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Мотордеталь-комотоп», налагодження ефективних комунікаційних зв'язків та ін.

Заступник керівника з питань матеріального стимулювання персоналу є одночасно і одним із провідних фахівців відділу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту і досвід роботи на аналогічних посадах не менше п'яти років. Він підпорядковується безпосередньо керівнику відділу мотивації персоналу.

Йому підпорядковуються два спеціалісти відділу, один з яких є його помічником. Основними обов'язками цього фахівця є формування ефективного механізму матеріального стимулювання персоналу на підприємстві, тобто проведення досліджень, розробка та впровадження ефективних форм оплати праці, преміювання, компенсацій та бонусів. Відповідно до специфіки діяльності даний спеціаліст повинен співпрацювати з відділом заробітної плати та планово-економічним відділом.

Головний спеціаліст відділу відповідальний за нематеріальне стимулювання персоналу є відповідальним за внутрішню мотивацію персоналу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту і, бажано, освіту психолога чи соціального працівника, а також досвід роботи у сфері управління персоналом не менше п'яти років. Він також підпорядковується керівнику відділу мотивації персоналу і має в підпорядкуванні двох спеціалістів відділу, один з яких є його працівником. Основними обов'язками цього спеціаліста є організація досліджень персоналу для виявлення та ідентифікації потреб працівників заводу, надання рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньої мотивації працівників, проведення тренінгів і семінарів з питань нематеріального стимулювання персоналу для лінійних та функціональних керівників, розробка заходів щодо вдосконалення процесу професійної адаптації, розвитку персоналу та ін., відповідно до специфіки своєї роботи цей спеціаліст повинен тісно співпрацювати з відділами розвитку та навчання персоналу, кадрів, охорони праці.

Спеціаліст відділу повинен мати економічну освіту і досвід роботи не менше трьох років у сфері управління персоналом. Він підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу та двом провідним спеціалістам відділу. До обов'язків спеціаліста відділу належить допомога в організації досліджень персоналу підприємства, участь в розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації, ведення та оформлення документації та ін.

Після оформлення документації та створення нових посад, необхідно організувати добір кандидатів на дані вакантні посади. Доцільно шукати кадри

для заміщення цих посад всередині організації, зокрема серед працівників підрозділу управління персоналом. Для цього слід провести атестацію можливих кандидатів, щоб відібрати кращих з них, котрі найбільш підходять на вищезазначені посади.

Також за необхідності можна звернутись до кадрового резерву підприємства або пошукати спеціалістів потрібної кваліфікації ззовні за допомогою служб зайнятості чи рекрутингових агенцій.

Окрім створення загальнокорпоративної системи мотивації, підрозділ мотивації проводитиме додаткові дослідження мотивуючих факторів персоналу відповідно до видів та специфіки діяльності. Проаналізувавши результати досліджень, співробітники підрозділу мотивації розроблятимуть рекомендації щодо специфіки мотивування персоналу "на місцях" (відповідно до сфер діяльності) та на різних рівнях управління, а також доведуть дану інформацію до лінійних та функціональних керівників у вигляді певним чином структурованої документації або в процесі консультаційних нарад з питань стимулювання праці.

Одним із головних напрямів забезпечення ефективності праці персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» є навчання та розвиток трудових ресурсів підприємства, звісно, на існує певним чином організований процес навчання працівників, проводяться лекції, семінари, тренінги, запрошуються спеціалісти для предметного консультування по тій чи іншій проблемі. Але дійсно результативний процес навчання потребує значних коштів, котрих не завжди виділяють достатньо. Тому керівництву і менеджменту підприємства слід звернути увагу на більш ефективні методи мотивування персоналу, котрі мають довготривалий ефект і спонукають працівників до нових досягнень, самонавчання та самовдосконалення.

Також працівників можна стимулювати через саму роботу. Якщо надати їм можливість постійно виконувати цікаву і захоплюючу, не нудну роботу, яка надає можливість самореалізації. А це можна зробити, дотримуючись таких рекомендацій:

- чітко визначати статус і повноваження співробітника, його незалежність та відповідальність;
- помітити найголовніші переваги працівника і давати йому таку роботу, яка більше подобається (хоча б періодично);
- надавати співробітникам можливість участі в плануванні стратегії й завдань організації;
- уникати виникнення у працівника відчуття відособленості від колег, постійно підтримувати командний дух;
- надавати працівникам можливість до розвитку і набуття нового досвіду, нових знань;
- надавати можливість стажуватися за кордоном, спробувати свої сили на іншій посаді (менеджер з персоналу на посаді менеджера з продажу чи виробництва й навпаки);
- уникати суб'єктивізму в переміщенні кар'єрними сходами;
- якщо немає можливості підвищувати працівника постійно, можна це зробити тимчасово: на короткостроковий проект, на підміну хворому тощо.

Цікава робота завжди виконується краще і швидше, ніж рутинна. Бачення "світлого майбутнього" стимулює працювати краще, ніж якщо майбутнє туманне. А однакове ставлення до всіх викликає здоровий дух змагання, можливість розвитку не лише професійних якостей, а й талантів та навичок, які цікавлять та захоплюють працівника.

Також слід зазначити, що недоцільно використовувати один підхід до всіх працівників. Комуś достатньо просто щирої подяки, а іншому потрібні більш значимі стимули. Але найголовніше, завдяки чому можна втримати працівника, дати йому можливість відчувати свою роль, здатність виконувати складні завдання, підтримку і довіру до нього.

ВИСНОВКИ

Мотивація не є рівномірним процесом, який від початку до кінця пронизує поведінку індивіда, членів спільноти. Вона формується на основі тих різномірних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні функціональні здібності. Мотивацією пояснюється вибір між різноманітними можливими діями, між різноманітними варіантами сприйняття і можливим змістом мислення, крім того не пояснюється інтенсивність та наполегливість вибраної діяльності та досягнення її результатів.

На основі проведеної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження питань удосконалення мотивації працівників ТОВ "Мотордеталь-Конотоп".

На підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До нематеріальних - гнучкий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць та інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

Для покращення мотивації працівників було запропоновані наступні методи:

1. Встановити премії в залежності від виконання плану.
2. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати у ТОВ підвищувати на загальних підставах.
3. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.
4. Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального

розряду робіт, наявної в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.

5. Встановити доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 70% тарифної ставки (окладу).

7. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

8. Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відміняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

9. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років

10. Також ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу аналітичну групу (надалі позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Також слід налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом і новоствореною посадовою одиницею. І надалі вся інформація що до матеріального і нематеріального заохочення персоналу надходитиме у даний підрозділ. Там вона аналізуватиметься, будуть проводитись додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу, котра буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов господарювання ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

11. Потрібно дуже велику увагу приділяти залученню утриманню та розвитку свого персоналу, а це неможливо без системного використання не фінансових винагород. Це пов'язано із об'єктивною необхідністю утримувати кваліфікованих спеціалістів та залучати нових виконавців.

Можна зробити висновки, що комплексне використання методів нематеріального стимулювання персоналу дозволить менеджерам підприємства уникнути багатьох конфліктних ситуацій. А також створить умови для переходу на новий більш вищий рівень трудових відносин. Крім цього налагоджений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на фінансові результати ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. 831 с.
2. Бойко Е. В., Желябин В.А., Беличенко А. Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Запорожье: Изд. ЗГИА, 2004. 360 с.
3. Бревнов А. А. Организация частного предприятия в Украине /А.А.Бревнов. Харьков: “Одисей”, 2004. 672 с.
4. Васенина Н. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? *Практический журнал по работе с персоналом*. 2008. № 12. С. 15–21.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
6. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
7. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
8. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
9. Гришакова Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании URL: <http://www.hrm.ru>. (дата звернення: 18.04. 2020).
10. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. М. : Технол. шк. Бизнеса, 2004. 200 с.
11. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя, ЗДІА, 2004. 220 с.
12. Зильберман А. Антикризисная мотивация . *Управление компанией*. 2007. № 3. С. 28–38.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с

14. Корягин Н. Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалавриата] URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya. (дата звернення: 18.04. 2020).
15. Ледяев Е. Управление персоналом в условиях кризиса. *Люди дела*. 2009. № 3 (103). С. 17–21.
16. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2009. Вып. 1 (31). С. 181–184.
17. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 232–235.
18. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. С. 141–148.
19. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія /І. Бузько, О. Варганова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
20. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
21. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
22. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml.
23. Bieniok H. i zespół: *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.
24. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
25. Petersen J., Hillkirk J.: *Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, WNT, Warszawa 2013.