**Міністерство освіти і науки України**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ПЛАЩИНСЬКИЙ Олег Борисович**

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**(на матеріалах ТзОВ «Електроконтакт Україна»)**

Спеціальність: 073 – Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Виконав студент групи МЕН-41

О.Б. Плащинський

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий керівник

С.П. Крамарчук

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_р.

Завідувач кафедри

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 **ТЕРНОПІЛЬ – 2024**

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc168217060)

РОЗДІЛ1.[ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ 5](#_Toc168217062)

РОЗДІЛ2.[ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ 13](#_Toc168217064)

[2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства 13](#_Toc168217065)

[2.2. Аналіз та оцінка системи мотивації ТзОВ «Електроконтакт Україна» 17](#_Toc168217066)

РОЗДІЛ3.[ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТЗОВ «ЕЛЕКТРОКОНТАКТ УКРАЇНА» 26](#_Toc168217068)

[ВИСНОВКИ 33](#_Toc168217069)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 35](#_Toc168217070)

# ВСТУП

**Актуальність теми.**  Ми живемо в динамічному світі, де все швидко змінюється, і потреби працівників не є винятком. Традиційні методи мотивації поступово втрачають свою ефективність, що призводить до зниження продуктивності праці та, відповідно, здатності організації повноцінно функціонувати. Вивчення інноваційних методів мотивації допоможе зберегти тенденцію ефективного використання людського ресурсу, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства. Інноваційні підходи можуть надати новий імпульс для розвитку, сприяти залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, а також підвищити рівень задоволеності та лояльності працівників. Таким чином, впровадження сучасних методів мотивації стає ключовим фактором для успішного функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і наукових праць:** тему мотивації персоналу та інноваційних методів досліджували різні українські науковці. Серед них були Бондар Т.В., Краснонос А.С., Литвишко Л.О., Марченко П.А., Островерхов В. М., Кузьмін О.Є., Шевцова С. В., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Коцур А. С., Шушпанов Д. Г., Бульбаха Л. І., Занюк С.С. Вони доклали значних зусиль для глибокого аналізу різних аспектів мотивації працівників, впливу новітніх технологій на управління персоналом та впровадження сучасних підходів до стимулювання ефективності праці.

**Мета та завдання роботи:** вивчення інноваційних методів мотивації персоналу для підвищення ефективності роботи і конкурентоспроможності підприємств. Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

* дослідити теоретичні підходи до мотивації працівників та охарактеризувати основні методи її реалізації;
* дослідити основні засади та економічні показники діяльності ТзОВ «Електроконтакт Україна»;
* оцінити ефективність механізму управління мотивацією працівників на досліджуваному підприємстві;
* розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних методів мотивації на підприємствах.

**Об’єкт дослідження:** система мотивації персоналу на ТзОВ «Електроконтакт Україна».

**Предмет дослідження:** теоретично-методичні підходи до формування механізму мотивації персоналу підприємства на інноваційних засадах.

**Методи дослідження:** у кваліфікаційній роботі було використано різні методи дослідження для досягнення поставленої мети та вирішення завдань. Зокрема, застосовано аналіз праць вітчизняних та зарубіжних економістів, використано українські статистичні матеріали, законодавчі акти, матеріали періодичних видань та ресурси мережі Інтернет. Крім того, для дослідження було залучено звіти та документацію досліджуваного підприємства, що дало змогу отримати глибше розуміння внутрішніх процесів. Важливим компонентом дослідження стало проведення анкетування працівників з метою визначення рівня їхньої мотивації, що дозволило отримати безпосередні дані про стан мотиваційних механізмів на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що представлені у дослідженні напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі вітчизняних організацій, у роботі науково-дослідних установ та також у навчальному процесі.

**Апробація** За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Інноваційні методи мотивації працівників» у збірнику тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 16 травня 2024 року).

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасному динамічному світі, де конкуренція постійно зростає, а вимоги до персоналу стають дедалі жорсткішими, питання мотивації працівників набуває особливої актуальності. Ефективна система мотивації може допомогти організації досягти своїх стратегічних цілей, підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, створити сприятливий мікроклімат у колективі та зробити бренд роботодавця більш привабливим.

У цьому розділі ми зосередимося на аналізі теоретичних аспектів мотивації працівників в організації. Мотивація є одним з ключових понять у сфері управління людськими ресурсами, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості та ефективності працівників у досягненні цілей організації. У цьому контексті розуміння основних теорій та підходів до мотивації є критично важливим для розробки ефективних HR-стратегій.

Перш ніж детально досліджувати теоретичні питання мотивації персоналу в організаціях, важливо зрозуміти фундаментальні аспекти людської мотивації, адже саме вона є рушійною силою трудової діяльності. Мотивація ґрунтується на потребах, інтересах, цінностях та очікуваннях людини, стимулюючи її до досягнення певних цілей.

Мотивація (від лат. movere) – Мотивація – це певні сили, які змушують людей діяти, наполегливо працювати, досягати встановлених цілей [2].

Занюк С.С. трактує поняття мотивації, як «сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [5 c.94]. Розглянемо ці чинники детальніше.

Потреба - це стан організму, що виникає з дефіциту чогось необхідного для його нормального функціонування [12]. **Це** усвідомлене відчуття нестачі чогось, що спонукає людину до дії. Це фундаментальне поняття в психології та соціології, яке пояснює поведінку та мотивацію людини.

**Мотив -** це усвідомлене спонукання до дії, яке ґрунтується на потребі та спрямоване на її задоволення[3]. Мотиви є рушійною силою людської поведінки, адже саме вони спонукають людей до виконання певних дій.

Стимул - це зовнішній фактор, який спонукає людину до дії. Він може бути як позитивним, так і негативним[6].

У своїй роботі Литвишко Л.О. та Марченко П.А. стверджують що «мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [13]. З чим і погоджуються більшість, оскільки на мотивацію персоналу впливає безліч факторів, які можна умовно поділити на дві групи: мотивуючі та де мотивуючі такі як в табл.1.1.

 *Таблиця 1.1*

**Фактори впливу на мотивацію працівників організації**

|  |  |
| --- | --- |
| **Мотивуючі фактори** | **Де мотивуючі фактори** |
| **Внутрішні фактори фактори** | **Підтримуючі фактори** | **Зовнішні фактори** |
| • наявність уподобань; • особисті здібності; • хобі | • гроші; • умови (спосіб управління); • інструменти для праці; • безпека, надійність; • задоволення працею | • визнання; • кар’єрний ріст; • відповідна робота; • надані впровадження | • неповага керівництва; • організаційний хаос; • непорозуміння в колективі та з керівництвом; • нестача відповідальності і вповноважень в роботі |

Примітка: розроблено автором на основі [3].

Кузьмін О.Є. зазначає що мотивація персоналу це «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації[11]». І щоб успішно мотивувати своїх співробітників, потрібно зрозуміти, що саме їх мотивує та рухає.

Дослідивши основні поняття, ми можемо зрозуміти, що мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, які спонукають людей до дії та стимулюють до досягнення поставлених цілей. Вона включає такі елементи, як потреби, мотиви та стимули, що в комплексі впливають на поведінку людини. Для того щоб глибше зрозуміти, що саме спонукає людей до дії та як можна ефективно мотивувати працівників, розглянемо декілька теорій мотивації, які допоможуть нам краще зрозуміти потреби та спонукання людей.

[Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs) є однією з найпопулярніших теорій потреб. У цій теорії мотивація є результатом спроби людини задовольнити п'ять основних потреб: фізіологічну, безпеку, соціальну, повагу та самоактуалізацію. Ці потреби існують в ієрархічному порядку. Іншими словами, перш ніж задовольнити потреби вищого рівня, необхідно задовольнити потреби нижчого рівня. Цю теорію також можна застосувати, щоб допомогти нам зрозуміти мотивацію працівників на робочому місці.

Рис. 1.1. [Піраміда ієрархії потреб Абрахама Маслоу](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs)

Примітка: розроблено автором на основі [12].

Окрім теорії Маслоу, існує багато інших теорій, які пояснюють мотивацію людини по-різному. Коротко розглянемо ще одну.

Теорія трьох потреб МакКлелланда. Вона говорить про те, що люди мають три типи емоційних потреб: досягнення, приналежність і влада. Теорія трьох потреб часто використовується в бізнесі для створення особистісних тестів, щоб визначити, що мотивує співробітників. Це також допомагає менеджерам дізнатися більше про людей у ​​їхній команді та про те, що кожному потрібно на робочому місці[25]. 

Рис. 1.2. Теорія трьох потреб МакКлелланда

Примітка: розроблено автором на основі [25].

Розглянувши основні поняття мотивації персоналу, перейдемо до практичних аспектів цієї важливої теми. Зосередимося на традиційних та інноваційних методах мотивації, які можуть допомогти менеджерам створити мотивовану та результативну команду.

*Таблиця 1.2*

**Основні методи мотивації**

|  |  |
| --- | --- |
| **Методи мотивації** | **Сутність методу** |
| Примушення | Ґрунтується на страху негативних наслідків, таких як звільнення, штрафи або інші покарання. |
| Винагородження | Ґрунтується на позитивних стимулах, таких як гроші, бонуси, пільги, визнання та інші заохочення. |
| Солідарність | Ґрунтується на почутті приналежності до групи, спільних цінностях та цілях. |

Примітка. розроблено автором на основі [22].

Примушення може бути ефективним у короткостроковій перспективі для стимулювання певної поведінки за умови, що керівник знайде правильний баланс між заохоченням і покаранням. Він відноситься до негативних методів, оскільки має відповідні наслідків, які можуть серйозно зашкодити організації в довгостроковій перспективі.

Примушення призводить до втрати мотивації до праці, зниження ентузіазму, ініціативності, поява ворожості та недовіри до керівників, що призводить до плинності кадрів, тим самим це може зашкодити репутації організації та зробити її менш привабливою для потенційних працівників. І це тільки погані наслідки для компанії. У самої ж людини можуть виникнути певні психологічні проблеми викликані постійним стресом та страхом, що призводять до тривоги, депресії та інших проблем з психічним здоров'ям.

Звернемо увагу до більш приємного методу мотивації працівників. Винагородження є одним із найпоширеніших та найефективніших методів мотивації. Загалом йог можна поділити на матеріальні та нематеріальні винагороди. Спочатку розглянемо матеріальні винагороди.

Перше що спадає на думку про матеріальні винагороди це заробітна плата – грошова сума, яка виплачується працівнику на основі низки факторів, таких як норма робочого часу, відрядна оплата та понаднормова робота. Важливо, щоб підприємство платило справедливу заробітну плату, таку ж, як у конкурентів, щоб утримувати хороших працівників.

До додаткової матеріальної винагороди можна добавити оплату за результатами роботи або оплату, пов’язана з продуктивністю, — це оплата, яка ґрунтується на продуктивності працівників: чим краще працівник працює, тим більше йому платять. Додаткові пільги часто є способом заощадити гроші співробітників, а не надати їм додаткові гроші.

Серед грошових винагород хотів би відзначити сучасний та інноваційний метод Profit sharing(Розподіл прибутку) - це тип компенсаційного плану, за яким частина прибутку компанії розподіляється між працівниками [24]. Розмір участі в прибутку залежить від прибутковості компанії та встановлених у плані правил. Розподіл прибутку може бути одноразовим платежем або періодичною виплатою. Існують різні типи планів розподілу прибутку, але найпоширенішими є плани на основі готівки та акціонерного капіталу. У готівковому плані компанія розподіляє частину прибутку готівкою між відповідними працівникам. У плані, заснованому на акціонерному капіталі, працівники отримують акції компанії замість готівки. Цей тип плану більш поширений у публічних компаніях.

Коли співробітники отримують частку прибутку компанії, вони більш мотивовані працювати наполегливо та досягати цілей, які сприяють фінансовому успіху компанії. Це створює культуру власності та підзвітності, що покращує залучення та утримання співробітників. Співробітники, які відчувають, що їх цінують, будуть залучені до своєї роботи та віддані успіху свого роботодавця.

Зазвичай таким методом користуються IT-компанії та компанії із стабільним великим доходом. Серед них можна відзначити Procter & Gamble (світовий лідер у виробництві товарів для дому та особистої гігієни), Walgreens (Американська мережа аптек), Southwest Airlines (авіакомпанія), Home Depot(американське роздрібне торгове підприємство в галузі будівництва, будівельних й побутових товарів) та багато інших [4].

Перейдемо до нематеріальних способів мотивації персоналу. Нематеріальні інструменти включають винагороду працівників за хорошу роботу через: просування по службі, нагородження грамотами, офіційну та неофіційну похвалу, розширення сфери відповідальності та самостійності, доручення більш амбітних завдань, добрі стосунки між підлеглими та керівниками, стабільність зайнятості, належну комунікацію в компанії, хорошу робочу атмосферу тощо. Таким чином людина отримає визнання, яке є необхідним для кожного. У своїй роботі Бондар Т.В та Краснонос А.С. роблять висновок, що «мотивація за допомогою визнання та відзнак може стати важливим фактором для працівників, оскільки показують, що їхня праця оцінюється та важлива» [1]. Важливою формою нематеріальної мотивації є проведення відповідної політики просування по службі. Для людини, яку перемістили на вищу посаду в ієрархії організації, це, безсумнівно, стимулює її до подальшої наполегливої праці.

Розглянемо ще один досить цікавий метод мотивації. Солідарність - це не просто метод мотивації, це потужний інструмент для створення згуртованої команди, яка поділяє спільні цінності, цілі та прагне досягти їх разом. Він базується на тому, щоб розвинути у працівників власні цінності та цілі, які близькі до цілей організації. Це досягається шляхом виховання, навчання, переконання та створення відповідного організаційного клімату. Такий метод застосовується там де основну роль займають групові і командні роботи. Роль керівників для вдалого впровадження такого методу це створення сприятливого клімату, який об’єднує весь колектив в один великий механізм.

Звернемо увагу на ще два інноваційних методи - гейміфікація та Total Rewards. Ще одним цікавим, та сучасним способом мотивування персоналу є гейміфікація робочого середовища. Гейміфікація застосовує елементи ігрового дизайну, такі як бали, значки, таблиці лідерів і виклики до неігрового контексту, як-от робоче місце[30]. Сам метод можна віднести як до матеріальних так і до не матеріальних винагород. Гейміфікація для мотивації співробітників передбачає розробку систем заохочення та заходів, які заохочують співробітників глибше залучатися до виконання своїх завдань і співпрацювати з колегами. Зрештою підвищення продуктивності та задоволення від роботи. Гейміфікація може покращити залученість і продуктивність співробітників, роблячи завдання більш приємними, сприяючи дружній конкуренції та надаючи чіткі цілі та відгуки. Цей підхід може вплинути на внутрішню мотивацію співробітників, що призведе до збільшення зусиль, креативності та відданості. Стратегії гейміфікації для віддалених команд і гейміфікація в навчанні співробітників є чудовими прикладами того, як цю техніку можна використовувати в різних контекстах для підвищення мотивації та продуктивності.

Total Rewards (Стратегія загальної винагороди) — це скоординовані зусилля, керовані загальною бізнес-стратегією організації, спрямовані на розвиток робочої сили, мотивованої до досконалості та росту разом з організацією за допомогою ефективного та інклюзивного пакету винагород [28]. Цей пакет являє собою поєднання всіх переваг, бонусів, заохочень, інструкцій, процесів, програм та інших видів винагород, які роботодавець пропонує своїм працівникам. Розглянемо основні компоненти даної стратегії. Компенсації - це оплата, яку роботодавці надають працівникам в обмін на застосовані навички. Вона дає змогу працівникам задовольняти свої фізіологічні потреби, як-от купувати їжу, одяг і забезпечити житло. Це включає в себе різні типи винагороди , такі як базова оплата, змінна оплата , опціони на акції та грошові бонуси. Безпека - це пакети, які надаються працівникам для підвищення їх фізичної, емоційної та сімейної безпеки. Найпростішими типами виплат для працівників є плани охорони здоров’я, стоматології та зору, плани відпустки, страхування життя та інвалідності та пенсійні плани. Визнання - люди хочуть, щоб їхні досягнення були визнані. Програми визнання можуть мати форму: нагороди, підвищення по службі та усна подяка в присутності однолітків або просте «дякую». Розвиток – роботодавці, які інвестують у програми розвитку працівників, інвестують у самореалізацію своїх працівників.

У даному розділі ми розглянули ключові аспекти мотивації персоналу, починаючи з основних понять і закінчуючи сучасними інноваційними методами мотивації. Перш за все, ми дослідили, що таке мотивація, вивчаючи її складові, такі як потреби, мотиви та стимули. Це дозволило нам зрозуміти, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людей до дії, стимулюють їх досягати поставлених цілей та забезпечують активну поведінку. Далі ми звернули увагу на основні теорії мотивації, щоб глибше зрозуміти, що саме мотивує працівників. Та розглянули як традиційні так і інноваційні методи мотивації працівників, що дозволило нам краще зрозуміти, які підходи можуть бути ефективними для різних категорій працівників та як їх можна застосувати на практиці для підвищення продуктивності та задоволеності роботою.

# РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Електроконтакт Україна» є дочірньою компанією німецького підприємства «Elektrokontakt GmbH», яке належить всесвітньому французькому концерну «Nexans». Концерн «Nexans» спеціалізується на виробництві кабелів і кабельних систем для передачі енергії з використанням надпровідників, а також кабельних систем для авіаційної та автомобільної промисловості, залізничного транспорту, телекомунікацій, енергетичних мереж, нафтогазової галузі, будівництва та житлового сектору. Заводи концерну розташовані у більш ніж 30 країнах на п'яти континентах[27].

Материнська компанія «Elektrokontakt GmbH» разом з ТзОВ «Електроконтакт Україна» займається виробництвом кабельних мереж для автомобільної промисловості. ТзОВ «Електроконтакт Україна» спеціалізується на виробництві електричної кабельної продукції для автомобілів різних марок, використовуючи комплектуючі деталі від іноземних виробників. Основними замовниками підприємства є всесвітньо відомі автомобілебудівні концерни «Daimler» (Mercedes), «BMW», «General Motors» (Opel) та «Volkswagen» (Audi, Porsche).

Підприємство працює з німецькими інвестиціями. З метою розширення виробничих потужностей один із заводів, який успішно працює на Львівщині у Перемишлянах, організував роботу у Золочеві та згодом у Бродах.

ТзОВ «Електроконтакт Україна» спеціалізується на виробництві електричних кабельних мереж для автомобільної промисловості. Компанія займається розробкою, проектуванням та виготовленням різноманітних видів кабелів і джгутів проводів, які використовуються в автомобільній електроніці та системах. Кабельні мережі відіграють важливу роль у функціонуванні сучасних автомобілів, забезпечуючи передачу електричних сигналів та живлення між різними компонентами та системами транспортного засобу, такими як освітлення, аудіосистема, система запалювання, панель приладів тощо. Надійність та якість цих кабельних мереж є критично важливими для безпеки та ефективності роботи автомобіля.

Підприємство співпрацює з автовиробниками та постачальниками компонентів, розробляючи кабельні рішення відповідно до їхніх специфікацій та вимог. Компанія використовує передові технології та матеріали для виготовлення кабелів, що відповідають суворим стандартам автомобільної промисловості щодо довговічності, стійкості до впливу навколишнього середовища та електромагнітної сумісності.

На таблиці 2.1. представлена фінансова звітність підприємства ТзОВ «Електроконтакт Україна».

*Таблиця 2.1*

**Фінансова звітність підприємства ТзОВ «Електроконтакт Україна»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Дохід, грн. | 745 638 000 | 825 414 000 | 687 431 000 |
| Чистий прибуток, грн. | 20 595 000 | -135 181 000 | -99 539 000 |
| Активи, грн. | 1 081 766 000 | 1 079 362 000 | 1 048 508 000 |
| Зобов'язання, грн. | 113 734 000 | 59 206 000 | 80 440 000 |

Примітка. розроблено автором на основі [21].

Дослідивши фінансовий стан підприємства, можна побачити, що в довоєнний період 2021 року підприємство показало стабільні фінансові результати. Дохід складав 745 638 000 грн, а чистий прибуток – 20 595 000 грн. Проте у 2022 році, на фоні розгортання війни в Україні, підприємство зіткнулося з суттєвими труднощами. Не дивлячись на те, що дохід збільшився до 825 414 000 грн, що на 79 776 000 грн більше ніж у попередньому році, чистий прибуток перетворився на значні збитки в розмірі -135 181 000 грн. Це збільшення доходів можна пояснити тим, що підприємство підвищило ціни на продукцію та збільшило обсяги виробництва, однак суттєві витрати на пристосування до нових умов, таких як посилення заходів безпеки, облаштування укриття та забезпечення безперервності виробничих процесів, значно зросли, що призвело до великих збитків.

Що стосується 2023 року, то ми спостерігаємо зниження доходів до 687 431 000 грн, що на 137 983 000 грн менше порівняно з 2022 роком. Збитки зменшилися до -99 539 000 грн, що на 35 642 000 грн менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство поступово адаптується до складних умов, зменшуючи витрати та оптимізуючи операційну діяльність.

Ще одним важливим фактором є плинність кадрів(див.рис.2.1).



Рис. 2.1. Загальна чисельність співробітників ТзОВ «Електроконтакт Україна»

Примітка: розроблено автором на основі [21].

У 2023 році кількість працівників склала 1756 осіб, що на 647 менше ніж у попередньому періоді. Така плинність кадрів також була зумовлена складною ситуацією в Україні. Це призвело до втрати підприємством своїх виробничих потужностей у порівнянні з попередніми роками. Зменшення кількості працівників негативно вплинуло на здатність підприємства виконувати необхідну кількість замовлень, що своєю чергою призвело до падіння показників доходності. Таким чином, підприємство потребує додаткових зусиль для стабілізації ситуації та подолання наслідків економічної кризи та війни.

Організаційна структура ТзОВ «Електроконтакт Україна» є лінійно-функціональною. Це означає, що керівництво оперує через лінійних керівників, які приймають рішення, та функціональних керівників, що допомагають готувати плани для ухвалення управлінських рішень. Функціональні керівники мають право керувати відповідними підрозділами згідно з визначеними функціональними обов'язками(рис.2.2).

 

Рис.2.2. Структура організації ТзОВ «Електроконтакт Україна»

Примітка: розроблено автором на основі [21].

Отже, ми дослідили ТзОВ «Електроконтакт Україна», яке належить всесвітньому французькому концерну «Nexans». Підприємство спеціалізується на виробництві електричних кабельних мереж для автомобільної промисловості. Компанія займається розробкою, проектуванням та виготовленням різноманітних видів кабелів і джгутів проводів, які використовуються в автомобільній електроніці та системах. Ми розглянули фінансову звітність підприємства за останні три роки і визначили, що воно перебуває в непростому становищі. І також побачили, що підприємство зіткнулося з проблемою плинності кадрів. Узагальнюючи результати нашого дослідження, можна сказати, що ТзОВ «Електроконтакт Україна» стикається з викликами, пов’язаними з економічною нестабільністю та воєнними умовами, але підприємство докладає зусиль для стабілізації свого фінансового стану та адаптації до складних умов.

## **2.2. Аналіз та оцінка системи мотивації ТзОВ «Електроконтакт Україна»**

Мотивація працівників є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої організації, оскільки вона впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та загальний клімат у колективі. Розглянемо систему мотивації, впроваджену на підприємстві ТзОВ «Електроконтакт Україна». Аналіз спрямований на вивчення існуючих методів стимулювання персоналу, системи матеріальних та нематеріальних заохочень, а також ефективність впроваджених заходів. Особлива увага буде приділена виявленню сильних і слабких сторін поточної системи мотивації.

Розглянемо основні методи мотивації працівників ТзОВ «Електроконтакт Україна»(табл.2.2). Компанія використовує комплексний підхід до мотивації працівників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні методи. Серед працівників приблизно 70% становлять жінки. Для них особливо важливими є стимули, пов'язані з увагою до їхніх сімейних потреб та дітей.

*Таблиця 2.2*

**Методи мотивації працівників ТзОВ «Електроконтакт Україна»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Матеріальні** | **Нематеріальні** |
| * Заробітна плата
* Надбавки
* Премії
* Доплати за стаж
* Довезення до робочого місця
* Нагородження коштовними подарунками
* Додаткова відпустка
* Медичне страхування( для робітників, які працюють більше одного року)
 | * Оголошення подяки
* Нагородження почесною грамотою
* Додаткове навчання
* Кар’єрне зростання
 |

Примітка: розроблено автором на основі [20].

Крім того, гнучкий робочий графік та додаткові можливості заробітку створюють сприятливі умови для балансу між роботою та особистим життям, що є важливим чинником для мотивації жінок на підприємстві.

У ТзОВ «Електроконтакт Україна» діє власна концепція постановки працівникам цілей та оцінки їх досягнень[7]. Ця концепція визначає умови та порядок встановлення щомісячних цілей для працівників, оцінки їх досягнення, преміювання за виконання поставлених завдань та терміни виплат премій. Витрати на преміювання передбачені у бюджеті на оплату праці, проте премія за досягнення цілей не є обов'язковою виплатою і залежить від фінансових можливостей підприємства. Компанія не несе правової відповідальності за невиплату премій у випадку фінансових труднощів або недосягнення цілей.

Для всіх працівників, за винятком монтерів кабельного виробництва та операторів верстатів з програмним керуванням, встановлюються індивідуальні цілі. За їх досягнення працівники можуть отримати премію у розмірі до 10% від посадового окладу за кожну ціль, але не більше 20% на місяць.

Цілі формуються максимально точно і письмово як елементи стратегічних завдань компанії. Від їх точності залежить результат, тому постановка цілей здійснюється за технологією SMART, яка передбачає, що цілі повинні бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими у часі (Time-bound).

Наприкінці кожного звітного місяця керівник та працівник обговорюють результати роботи і досягнення поставлених цілей. Керівник оцінює відсоток досягнення цілей, який може складати до 20% від посадового окладу. Цілі можуть бути досягнуті повністю або частково. При повному виконанні цілей і за відсутності дисциплінарних порушень, розмір премії складає 20%.

На підприємстві також присутня трудова дисципліна, яка забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для високопродуктивної роботи, відповідальним ставленням до праці, методами переконання та виховання, а також заохоченням за сумлінну працю[17]. У колективі підтримується атмосфера нетерпимості до порушень трудової дисципліни та суворої товариської вимогливості до працівників, які несумлінно виконують свої обов'язки.

Працівники несуть відповідальність за порушення трудової дисципліни, включаючи систематичне невиконання або неналежне виконання обов'язків, прогули без поважних причин, появу на роботі у стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння, а також інші випадки, передбачені трудовим законодавством. За порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише один з таких заходів: догана або звільнення.

Оскільки, кожен працівник є офіційно працевлаштованим, що забезпечує їм всі необхідні гарантії, включаючи право на відпустки, передбачені законодавством про працю та колективним договором. Всі працівники мають право на щорічну основну відпустку, додаткові відпустки за особливі умови праці, соціальні відпустки, а також відпустки без збереження заробітної плати.

У таблиці нижче наведено види відпусток, якими найчастіше користуються працівники ТзОВ «Електроконтакт Україна».

*Таблиця 2.3*

**Види відпусток ТзОВ «Електроконтакт Україна»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид відпустки** | **Тривалість відпустки** | **Умови** |
| Щорічна основна відпустка | 24 календарних дні за відпрацьований календарний рік | Всі працівники підприємства, які пропрацювали хоча б 6 місяців з моменту укладення трудового договору |
| Відпустка за роботу із шкідливими і важкими умовами праці | 1 день за відпрацьований календарний рік | Працівники, що безпосередньо задіяні у процесі виробництва продукції, в т.ч. монтери кабельного виробництва. |
| Відпустка у зв’язку з одруженням працівника | 3 календарних дні | Відпустка, яка передбачена колективним договором, надається для працівників, які одружуються. Для її отримання необхідно надати свідоцтво про шлюб або довідку із органів реєстрації актів цивільного стану |
| Соціальна відпустка на дітей | 10 календарних днів | Жінка, яка працює і має двох або більше дітей віком до 15 років, або дитину з інвалідністю, або яка усиновила дитину, матір особи з інвалідністю з дитинства підгрупи А I групи, одинока матір, батько дитини або особи з інвалідністю з дитинства підгрупи А I групи, який виховує їх без матері. |
| Додаткова відпустка окремим категоріям ветеранів війни та постраждалим учасникам Революції Гідності | 14 календарних днів на рік | Учасники бойових дій, постраждалі учасники Революції Гідності, особи з інвалідністю внаслідок війни |
| Відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами | до пологів - 70 календарних днів;після пологів - 56 календарних днів (70 календарних днів - у разі народження двох і більше дітей та у разі ускладнення пологів). | Дана відпустка надається вагітним жінкам на підставі медичного висновку (т.зв. лікарняного листка) |

*Продовження таблиці 2.3*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид відпустки** | **Тривалість відпустки** | **Умови** |
| Відпустка для догляду за дитиною | До досягнення дитиною трирічного віку, а у випадку наявності медичного висновку – до шести років | Після закінчення відпустки у зв’язку з вагітністю та пологами за бажанням жінки їй надається відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку (в окремих випадках – шестирічного віку) без збереження заробітної плати |
| Відпустка без збереження заробітної плати | до 15 календарних днів на рік | За сімейними обставинами та з інших причин працівнику може надаватися відпустка без збереження заробітної плати |

Примітка: розроблено автором на основі [17].

Оскільки в ТзОВ «Електроконтакт Україна» більшість працівників складають жінки, значна частина відпусток передбачена з урахуванням їхніх потреб та обов’язків. Це включає як стандартні щорічні відпустки, так і соціальні відпустки. Ці соціальні відпустки є важливими для підтримки здоров'я, добробуту та професійного зростання жінок, які працюють на підприємстві, забезпечуючи їм необхідні умови для гармонійного поєднання роботи та сімейного життя.

Також на підприємстві значна увага приділяється здоров’ю працівників, що позитивно впливає на їхній добробут та працездатність. Підприємство забезпечує постійне функціонування пункту, де цілодобово чергують лікарі, готові надати медичну допомогу у будь-який час. Крім того, у кожному цеху встановлено аптечки з необхідними ліками для надання долікарської допомоги, ключ від яких знаходиться у начальника зміни, що забезпечує оперативний доступ до медикаментів у разі необхідності.

Працівники, які пропрацюють на підприємстві більше одного року, отримують безкоштовне медичне страхування. Це дозволяє їм користуватися безкоштовною медичною допомогою, включаючи стоматологічні послуги та отримання ліків у разі хвороби, цілодобово та на території всієї України. Проте варто зазначити, що термін очікування на отримання медичної страховки, який складає один рік, може бути трохи затяжним. Враховуючи важливість доступу до медичних послуг, скорочення цього терміну могло б стати додатковим позитивним кроком у покращенні умов праці та соціальної захищеності працівників.

На підприємстві було проведено опитування задля аналізу рівня мотивації працівників за допомого авторської анкети. Для проведення опитування було вибрано 100 респондентів серед яких 50 чоловіків та 50 жінок. За допомогою цього аналізу було визначено стан мотивації працівників. Ключові питання та результати наведені у таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Ключові питання та результати опитування**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключові питання анкети | Варіанти відповіді | Результати |
| Ч. | Ж. | Всього | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення (%) |
| Як ви оцінюєте рівень своєї заробітної плати? | Низький | 15 | 17 | 32 | -2 | -6.25 |
| Середній | 19 | 22 | 41 | -3 | -7.32 |
| Високий | 16 | 11 | 27 | 5 | 18.52 |
| Наскільки ви задоволені системою преміювання на підприємстві? | Незадоволений | 19 | 22 | 41 | -3 | -7.32 |
| Нейтрально | 14 | 15 | 29 | -1 | -3.45 |
| Задоволений | 17 | 13 | 30 | 4 | 13.33 |
| Наскільки важливим для вас є медичне страхування, яке надає підприємство? | Не важливо | 3 | 3 | 6 | 0 | 0 |
| Нейтрально | 12 | 11 | 23 | 1 | 4.35 |
| Важливо | 35 | 36 | 71 | -1 | -1.41 |
| Як ви оцінюєте систему додаткового навчання та підвищення кваліфікації? | Погано | 13 | 12 | 25 | 1 | 4 |
| Нейтрально | 18 | 23 | 41 | -5 | -12.20 |
| Добре | 19 | 15 | 34 | 4 | 11.76 |
| Наскільки ви задоволені робочими умовами? | Незадоволений | 11 | 12 | 23 | -1 | -4.35 |
| Нейтрально | 20 | 25 | 45 | -5 | -11.11 |
| Задоволений | 19 | 13 | 32 | 6 | 18.75 |
| Чи задоволені ви можливістю поєднувати роботу з особистими обов’язками? | Незадоволений | 12 | 11 | 23 | 1 | 4.35 |
| Нейтрально | 15 | 18 | 33 | -3 | -9.09 |
| Задоволений | 23 | 21 | 44 | 2 | 4.54 |
| Як ви оцінюєте загальний рівень мотивації на підприємстві? | Низький | 12 | 14 | 26 | -2 | -7.69 |
| Середній | 21 | 19 | 40 | 2 | 5 |
| Високий | 17 | 17 | 34 | 0 | 0 |

Примітка: розроблено автором на основі [16].

Для більш детального аналізу було використано розрахунок абсолютного та відносного відхилення відносно чоловіків та жінок. Цей розрахунок допомагає краще зрозуміти різницю в оцінках між різними групами респондентів, виявити значні відхилення і визначити області, що потребують подальшої уваги.

Абсолютне відхилення - це різниця між кількістю чоловіків та жінок, які обрали певний варіант відповіді. Якщо результат від'ємний, це означає, що за цей варіант проголосувало більше жінок, а якщо додатній – більше чоловіків.

Відносне відхилення означає відсоткову різницю між кількістю чоловіків та жінок, які обрали певний варіант відповіді. Це дозволяє оцінити масштаб розбіжностей між статями в їхніх відповідях. Так як і в абсолютному відхиленні, якщо результат від’ємний, це означає, що за цей варіант проголосувало більше жінок, а якщо додатній – більше чоловіків. Відносне відхилення визначається за формулою:

$$Δ(\%)=\frac{A}{\left(x\_{1}+x\_{2}\right)}×100, (2.1)$$

де

А – абсолютне відхилення;

x₁, x₂ - респонденти.

На основі результатів опитування щодо рівня мотивації на підприємстві, можна зробити декілька важливих висновків. Найгірші показники спостерігаються у питанні задоволеності системою преміювання, де значна частина респондентів вказали на незадоволення. Іншим слабким місцем є оцінка рівня заробітної плати, де багато працівників відзначають свій дохід як середній або низький. З іншого боку, найкращі показники спостерігаються у питанні важливості медичного страхування, де переважна більшість респондентів вказали на його важливість, та у задоволеності можливістю поєднувати роботу з особистими обов'язками, що також отримало високу оцінку. Інші результати питань є помірними, що свідчить про середній рівень задоволеності працівників різними аспектами роботи на підприємстві.

Аналіз відхилень показав, що в кількох категоріях спостерігаються значні розбіжності між відповідями чоловіків та жінок. Зокрема, у питаннях оцінки рівня своєї заробітної плати відносне відхилення складає 18.52% для високої оцінки на користь чоловіків, задоволеності робочими умовами — 18.75%, що показує що кількість задоволених чоловіків більша за кількість жінок та оцінки системи додаткового навчання де повторюється та сама тенденція тільки з результатом у 11.76%. Ці відхилення вказують на той факт, що чоловіки більш задоволені умовами роботи, в той час як жінки в більшості не задоволені відносно чоловіків, що може вказувати на певну нерівність у сприйнятті або реальних умовах праці між чоловіками та жінками. Ця нерівність потребує ретельного аналізу та, можливо, коригувальних дій для забезпечення рівних умов для всіх працівників.

Загалом, результати опитування вказують на необхідність подальшого аналізу та вдосконалення окремих аспектів мотиваційної системи на підприємстві. Важливо звернути увагу на відмінності в оцінках між чоловіками та жінками, що допоможе покращити умови праці та підвищити загальний рівень мотивації співробітників.

Також, в кіні анкети працівники мали можливість написати свої пропозиції, або зауваження. Оглянемо найчастіші з них:

* Підвищення заробітної плати;
* Нерегулярна виплата премій;
* Умови праці хороші, але іноді буває важко через нестачу персоналу;
* Політика дисциплінарних стягнень іноді здається занадто суворою.

Знову ж таки, працівники наголошують на підвищенні заробітної плати та в регулярних виплатах премій, що свідчить про потребу у вдосконаленні в системі матеріального стимулювання. Окрім того, деякі працівники роблять зауваження що до дисциплінарних стягнень. А також зауваження щодо недостачі персоналу. Як було вже сказано вище, через складне становище в країні, багато підприємств зіткнулося подібною проблемою.

Розглянувши систему мотивації на ТзОВ «Електроконтакт Україна», ми побачили, що підприємство використовує традиційні методи мотивації працівників, до яких входять як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Ми також провели аналіз рівня мотивації працівників за допомогою опитування, що дозволило виявити певні проблеми. Зокрема, були виявлені проблеми із системою преміювання, а також деяка нерівність у сприйнятті або реальних умовах праці між чоловіками та жінками. Це свідчить про необхідність перегляду та вдосконалення існуючих методів мотивації з метою підвищення загальної задоволеності працівників і ефективності їхньої роботи.

# РОЗДІЛ 3.

# ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТЗОВ «ЕЛЕКТРОКОНТАКТ УКРАЇНА»

Здатність залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників стає важливою складовою конкурентоспроможності підприємства. Інноваційні підходи до мотивації працівників у сучасних умовах визначають нові тенденції та стратегії, які сприяють не лише підвищенню ефективності роботи колективу, але й реалізації креативних ідей та ініціатив. Однією з ключових проблем управління персоналом є розуміння того, що традиційні методи мотивації можуть втратити свою ефективність в умовах стрімкого технологічного розвитку. Сучасні працівники, особливо молодше покоління, цінують не лише фінансові стимули, а й можливості для самореалізації, професійного зростання та впливу на прийняття важливих управлінських рішень. У цьому контексті інноваційні підходи до мотивації включають використання новітніх технологій та аналітики даних для індивідуалізації підходів до кожного працівника.

Результати аналізу показують, що теперішня система мотивації потребує вдосконалення. Особливу увагу потрібно приділити системі преміювання, яка потребує серйозного врегулювання. Нерегулярні виплати премій та залежність від фінансової спроможності підприємства демотивують працівників, знижуючи їхню продуктивність та лояльність. Розглянемо можливі шляхи вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві, впровадження інноваційних методів та технологій, що можуть підвищити задоволеність працівників, знизити плинність кадрів та покращити загальні результати роботи ТзОВ «Електроконтакт Україна».

Першу проблему яку має виправити підприємство має бути вирішення проблеми з преміюванням працівників, оскільки більшість працівників не задоволені теперішньою системою. Для початку слід створити фонд преміювання, який буде поділений на дві основні частини: для виробничого та для адміністративного персоналу. Це дозволить забезпечити регулярні виплати премій, що, у свою чергу, підвищить мотивацію та задоволеність працівників.

Наступним важливим кроком є формування чітких правил отримання премій, умов та загальних положень. Це включатиме визначення конкретних критеріїв для отримання премій, таких як виконання виробничих планів, досягнення поставлених цілей, відсутність дисциплінарних порушень та інші показники ефективності роботи.

Ще одним важливим аспектом є визначення розміру премій відносно рівня виконання виробничого плану. Це означає, що премії повинні прямо залежати від досягнення конкретних виробничих показників. Рекомендований розмір премії зображений в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Рекомендований розмір премій для ТзОВ «Електроконтакт Україна».**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показники** | **Значення показників** |
| Рівень виконання плану виробітку, % | <95% | 95-100% | 100-105% | >105% |
| Розмір премії, % від окладу | 0% | 5% | 5-15% | 20% |

Примітка: розроблено автором на основі [4].

Ця система преміювання сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки розмір премії безпосередньо залежить від результатів роботи. Вона також створює стимул для працівників постійно покращувати свої показники, щоб отримати максимальну винагороду. Водночас, прозорість та чіткість критеріїв нарахування премій дозволяють уникнути конфліктів і непорозумінь серед працівників, забезпечуючи справедливе розподілення матеріальних заохочень.

Для того, щоб всі працівники були ознайомлені з новою системою преміювання, необхідно провести спеціальні тренінги. На цих тренінгах слід детально роз'яснити всі аспекти нових правил, ознайомити працівників з відповідною документацією та умовами отримання премій та застосування дисциплінарних заходів.

Оскільки підприємство ТзОВ «Електроконтакт Україна» знаходиться в складному фінансовому становищі через вплив військових дій та економічну нестабільність, зараз не є доцільним впроваджувати інноваційні методи мотивації, які потребують значних фінансових вкладень. Проте, після стабілізації фінансового стану підприємства, можна буде розглянути впровадження сучасних методів для підвищення мотивації працівників, що забезпечить довгострокове зростання продуктивності та покращення робочого середовища.

Насамперед, підприємству буде необхідно вдосконалити організаційну структуру управління персоналом, а саме додати відділ мотивації працівників. Наразі різні методи мотивації впроваджуються різними відділами. Наприклад, відділ заробітної плати займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці забезпечує гідні умови праці, а відділ навчання персоналу відповідає за професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників. Таким чином, кожен з відділів управління персоналом виконує окремі функції мотивації, але їх дії часто не узгоджені між собою. На підприємстві відсутня єдина, чітко сформована та доведена до всіх відповідальних осіб система мотивації та стимулювання персоналу.

Я пропоную створити окремий відділ мотивації персоналу, який об'єднає всі необхідні функції для досліджень, проведення аналізу, розробки інноваційних методів та впровадження нових підходів до мотивації. Це дозволить створити лінійний зв'язок між усіма підрозділами управління персоналом та іншими відділами, завдяки чому вся інформація щодо матеріального та нематеріального заохочення персоналу надходитиме в цей підрозділ, де вона буде піддаватися аналізу, дослідженню та подальшій реалізації(див.рис3.1).

 

Рис.3.1. – Організаційна структура підрозділу мотивації персоналу

Примітка: розроблено автором на основі [10].

Нова структура управління персоналом повинна включати наступні посади:

1. Керівник відділу мотивації: відповідатиме за координацію всіх процесів у відділі, розробку стратегій мотивації, а також за впровадження нових методів мотивації.
2. Аналітик: займатиметься збором та аналізом даних про мотивацію працівників, виявленням проблемних зон та розробкою рекомендацій щодо їх вирішення.
3. Спеціаліст з матеріальної мотивації: відповідатиме за розробку та впровадження програм матеріального стимулювання, таких як премії, бонуси, підвищення заробітної плати тощо.
4. Спеціаліст з нематеріальної мотивації: займатиметься впровадженням програм нематеріального стимулювання, таких як визнання досягнень працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей для кар'єрного зростання.

З новою організаційною структурою також варто запровадити систему послідовності впровадження інноваційних методів мотивації працівників. Така система дозволить пройти весь шлях від виникнення ідеї до масового впровадження на підприємстві (див.рис.3.2).



Рис.3.2. Послідовність впровадження інноваційних методів мотивації персоналу.

Примітка: розроблено автором на основі [9].

З формуванням відділу мотивації працівників та врегулюванням слабких сторін мотивації персоналу я б хотів запропонувати впровадження інноваційного методу мотивації Total Reward. Як зазначалося в першому розділі, цей метод є універсальним і може бути адаптований відповідно до потреб працівників. Я розглядаю цей метод як можливість збільшити кількість працівників на підприємстві, що є особливо важливим у складній ситуації в країні.

Підприємство зіткнулося з високою плинністю кадрів через військові дії. Деяких чоловіків забрали на війну, інші звільнилися і ховаються або тікають за кордон. Жінки з дітьми також виїжджають за кордон, покидаючи свої домівки. Ситуація спричинила масову міграцію населення в західні області України. Я пропоную підприємству створити спеціальний пакет нагород, який включатиме пошук та оплату тимчасового місця проживання, а також забезпечення певних потреб для біженців, які влаштовуються на роботу в їхньому підприємстві.

Підприємство може знаходити будинки в найближчих населених пунктах до заводів та за допомогою наявної програми довезення працівників організувати транспортування до місця роботи. Це стане хорошою можливістю для сімей облаштуватися на новому місці. Така допомога може тривати місяць або два, поки люди не стануть на ноги.

Особлива увага має бути приділена людям з інвалідністю, які мали проблеми до війни або постраждали під час неї. Зараз це особливо стосується військовослужбовців, які повернулися пораненими без однієї чи кількох кінцівок або з іншими травмами. До пакету винагород може входити створення спеціальних робочих місць для таких людей, з урахуванням їхніх потреб та обмежень. Наприклад, можна забезпечити робочі місця з адаптованим обладнанням та умовами, які дозволять людям з інвалідністю ефективно виконувати свої обов’язки.

Не варто забувати про демографічну кризу, яка насувається в Україні. Один із можливих способів збільшення населення, запропонований владою, – міграційне зміщення, тобто залучення людей з інших країн. Підприємство має бути готове до цього, і метод Total Reward може запропонувати емігрантам вигідні умови праці з пакетом винагород, що включає житло, медичне страхування та інші соціальні гарантії.

Варто врахувати, що впровадження цього методу може призвести до збільшення фінансових витрат. Тому необхідно ретельно планувати бюджет і зважено підходити до розподілу ресурсів для забезпечення максимальної ефективності від впровадження цього підходу.

Ще один метод, який я б хотів запропонувати, – гейміфікація робочого середовища. Гейміфікація вимагає менших фінансових витрат і є більш вигідною з фінансової точки зору. Цей метод особливо підходить для молодого покоління, яке виросло на комп'ютерних та мобільних іграх.

Підприємство може запровадити таблиці лідерів як для окремих працівників, так і для певних груп. Лідери цих таблиць отримуватимуть відповідні винагороди, які можуть бути як матеріальними (наприклад, премії, подарунки), так і нематеріальними (похвали, грамоти). Основна ідея методу полягає в тому, щоб викликати дух змагання та прагнення потрапити до перших місць у таблиці. Працівники, які досягають високих результатів, отримують визнання, повагу та інші заохочення.

Гейміфікація робочого середовища сприятиме підвищенню мотивації та залученості працівників. Вона дозволяє зробити рутинні завдання більш цікавими та стимулюючими, перетворюючи робочий процес на захоплюючу гру. Це не лише підвищить продуктивність праці, але й покращить атмосферу в колективі, сприяючи створенню позитивної корпоративної культури.

До впровадження гейміфікації варто підійти з обережністю, щоб уникнути можливих негативних наслідків, таких як нездорова конкуренція. Важливо забезпечити, щоб система винагород була прозорою та справедливою, а сам процес змагання – мотивуючим, а не демотивуючим.

Отже, ми побачили, що підприємство ТзОВ «Електроконтакт Україна» знаходиться в складному фінансовому становищі. Тому підприємству варто спочатку вирішити проблеми з системою преміювання та відновити свій фінансовий стан до довоєнного рівня. В подальшому, доцільно створити спеціальний відділ мотивації, який буде відповідати за розробку, впровадження та моніторинг програм мотивації. Важливо запровадити послідовну систему впровадження інноваційних методів мотивації, що дозволить поступово адаптувати підприємство до нових підходів без значних фінансових навантажень. Також я рекомендую розглянути такі методи як Total reward, та гейміфікацію.

# ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі ми дослідили основні аспекти мотивації персоналу та можливості впровадження інноваційних методів мотивації на прикладі підприємства ТзОВ «Електроконтакт Україна». Дослідивши основні поняття мотивації, ми визначили, що мотивація є важливою складовою управління персоналом, оскільки вона впливає на функціональність підприємства. Мотивація включає різні аспекти, такі як потреби, мотиви та стимули. Потреби є станом організму, який виникає з дефіциту чогось необхідного для нормального функціонування, мотиви є усвідомленими спонуканнями до дії, а стимули – зовнішніми факторами, які спонукають людину до дії. Ми також розглянули основні теорії мотивації, такі як теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу та теорія трьох потреб МакКлелланда, щоб краще зрозуміти, що саме мотивує працівників. Також ми розглянули декілька інноваційних методів мотивації які можуть допомогти покращити процес управління людським ресурсом.

Далі ми дослідили діяльність ТзОВ «Електроконтакт Україна», яке належить всесвітньому французькому концерну «Nexans». Підприємство спеціалізується на виробництві електричних кабельних мереж для автомобільної промисловості. Аналіз фінансової звітності показав, що підприємство знаходиться у складному фінансовому становищі. Війна в Україні суттєво вплинула на показники доходів та прибутків, що призвело до зменшення кількості працівників і втрати виробничих потужностей.

Розглянувши систему мотивації на підприємстві, ми виявили, що воно використовує традиційні методи мотивації працівників, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Аналіз рівня мотивації за допомогою опитування показав проблеми з системою преміювання, а також нерівність у сприйнятті або реальних умовах праці між чоловіками та жінками.

Виходячи з аналізу, ми визначили, що підприємству спочатку варто вирішити проблеми з системою преміювання та відновити свій фінансовий стан до довоєнного рівня. Після досягнення фінансової стабільності, доцільно створити спеціальний відділ мотивації та запровадити послідовну систему впровадження інноваційних методів мотивації. Серед запропонованих інноваційних методів були гейміфікація та Total Reward. Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів у процесі роботи для підвищення зацікавленості працівників, а Total Reward охоплює всі аспекти винагородження працівників, забезпечуючи комплексний підхід до мотивації.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що для збереження конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємству необхідно впроваджувати інноваційні методи мотивації, які дозволять підвищити продуктивність праці та задоволеність працівників. Це, в свою чергу, сприятиме довгостроковому розвитку компанії в умовах постійних змін та викликів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. С. 34-40.
2. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. 2016. C. 5.
3. Величко О.П. Наукове пізнання менеджменту: Текст лекції. Дніпро: ДДАУ, 2004. 20 с.
4. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство.* 2021. № 23.
5. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
6. Кислюк О. Співвідношення понять "мотив", "стимул", "потреба" та інтерес до навчання. *Соціальна психологія*. 2004. № 5. С. 109-118.
7. Концепція постановки працівникам підприємства цілей та оцінки їх досягнень. URL: <http://eku.com.ua/uploads/File/koncepcia%20postanovky%20cilei.pdf>
8. Крамарчук С.П. Менеджмент персоналу: підручник. За ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
9. Крахмальова, Н. А., Цикал, А. П. Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа" Студентські підприємницькі ініціативи"*. Київський національний університет технологій та дизайну. 2020. С. 196-201.
10. Кудінова М. М. Впровадження інноваційних мотиваційних складників у діяльність сучасних організацій України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 12. С. 168-175.
11. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник Київ : 2003. 156 с.
12. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118.
13. Литвишко Л.О., Марченко П.А. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. С. 73-81.
14. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб./ Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка Тернопіль , 2021. 280 с.
15. Населення України у 2024 році та методи вирішення демографічної кризи: прогноз експерта. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20240507-naselennya-ukrayiny-u-2024-roczi-ta-metody-vyrishennya-demografichnoyi-kryzy-prognoz-eksperta/>
16. Опитування для оцінки задоволеності робітників. URL: <https://esurvey.com.ua/examples/hr/employee-satisfaction-surveys>
17. Оплата праці. URL: <http://eku.com.ua/page/show/7>
18. Положення про порядок преміювання працівників ТОВ «Електроконтакт Україна». URL: [http://eku.com.ua/uploads/File/Polojennzya%20premiya%20нове.pdf](http://eku.com.ua/uploads/File/Polojennzya%20premiya%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B5.pdf)
19. Плащинський О. Інноваційні методи мотивації працівників. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю 16 травня 2024 року*. Тернопіль, ЗУНУ, 2024.
20. Правила внутрішнього трудового розпорядку Товариства з обмеженою відповідальністю «Електроконтакт Україна». URL: <http://eku.com.ua/uploads/File/pravyla.pdf>
21. ТЗОВ «ЕКУ». URL: <https://opendatabot.ua/c/35101874>
22. Шевцова С. В. Методи мотивації персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні Суми, 2010. С. 66−67.
23. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf> (дата звернення: 03.02.2024).
24. Companies with Profit Sharing: Who They Are & What They Offer. URL: <https://www.sharewillow.com/blog/companies-with-profit-sharing>
25. Employee motivation theories. Mcclelland achievement and acquired needs theory. URL: <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/mcclelland-achievement-and-acquired-needs-theory/>
26. The Five Drivers of Happiness at Work. URL: <https://www.wsj.com/articles/BL-SOURCEB-21785>
27. The future will be electric. URL: <https://www.nexans.com>
28. What is a Total Rewards Strategy? A Practical Guide. URL: <https://www.aihr.com/blog/total-rewards-strategy/>
29. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35101874/>
30. 12 Best Examples of Gamification for Employee Engagement in 2024. URL: <https://www.scavify.com/gamification/gamification-for-employee-engagement>