

УДК 331.101.3:005.95/.96

Дашко І.М.¹

¹ проф. Запорізького національного університету

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ: НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростання ролі людського капіталу нематеріальна мотивація стає ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом. Традиційні фінансові стимули вже не забезпечують достатнього рівня залученості працівників, тому компанії дедалі частіше звертаються до нематеріальних методів мотивації, що спрямовані на розвиток особистості, задоволення професійних потреб і формування позитивного емоційного клімату в колективі [1].

Нематеріальні інструменти включають визнання досягнень, гнучкий графік роботи, можливості професійного зростання, менторські програми, корпоративне навчання, а також розвиток внутрішньої культури та командного духу. Впровадження таких підходів сприяє підвищенню рівня лояльності, зниженню плинності кадрів та формуванню стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку праці [2].

До актуальних шляхів нематеріальної мотивації персоналу можна віднести наступне:

1. Визнання та подяка за результати роботи.

Регулярне публічне відзначення досягнень працівників (на зборах, у корпоративних чатах, на дошці пошани) формує відчуття значущості та приналежності до компанії [3].

2. Кар'єрне зростання та професійний розвиток.

Надання можливостей для внутрішнього просування, участі у тренінгах, курсах, сертифікаційних програмах чи стажуваннях підвищує рівень задоволеності та лояльності персоналу [2].

3. Гнучкий графік роботи та віддалена зайнятість.

Можливість самостійно планувати робочий час або працювати дистанційно сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям, що підвищує мотивацію та ефективність [1].

4. Підтримка work-life balance.

Запровадження корпоративних заходів, програм ментального здоров'я, фітнес-абонементів, днів відпочинку або wellness-проектів допомагає запобігати професійному вигоранню.

5. Залучення до процесу прийняття рішень.

Надання працівникам можливості висловлювати ідеї та брати участь у розробці рішень підвищує рівень відповідальності, залученості та

інноваційності команди.

6. Розвиток корпоративної культури та командного духу.

Організація корпоративних івентів, тимблдингів, волонтерських ініціатив формує почуття єдності та гордості за компанію [3].

7. Персоналізований підхід до співробітників.

Врахування індивідуальних потреб, уподобань та цілей працівників (наприклад, вітання з особистими подіями, участь у менторських програмах) створює позитивний емоційний зв'язок із компанією.

8. Прозора комунікація та зворотний зв'язок.

Відкрите спілкування між керівництвом і персоналом, регулярні зустрічі, оцінювання «one-to-one» сприяють довірі й розвитку корпоративної лояльності [1].

9. Корпоративні соціальні проєкти.

Участь працівників у благодійних ініціативах, екологічних акціях чи програмах підтримки громади посилює моральну мотивацію та імідж компанії.

10. Нефінансові привілеї.

Відзначення найкращих працівників грамотами, почесними званнями, додатковими вихідними або можливістю представляти компанію на конференціях.

11. Корпоративне наставництво (менторинг і коучинг).

Введення системи наставництва допомагає новим працівникам швидше адаптуватися, а досвідченим – відчувати власну значущість і професійний авторитет. Це сприяє збереженню знань і формуванню сильної корпоративної школи [2].

12. Розвиток внутрішнього бренду роботодавця.

Формування позитивного іміджу компанії в очах працівників (через прозорість, довіру, корпоративні цінності, сучасний офісний простір) підвищує рівень залученості та гордості за місце роботи.

13. Програми «Employee Experience» (досвід працівника).

Це комплексний підхід, коли компанія створює комфортне середовище на всіх етапах життєвого циклу працівника – від рекрутингу до кар'єрного розвитку. Застосовується у провідних міжнародних корпораціях.

14. Гейміфікація мотиваційних процесів.

Використання ігрових механізмів (рейтинги, значки, внутрішня валюта, конкурси) підвищує інтерес до виконання завдань, розвиває дух суперництва та стимулює командну взаємодію.

15. Програми «визнання колегами» (peer-to-peer recognition).

Працівники можуть самі відзначати заслуги колег через внутрішні платформи або спеціальні програми. Це створює атмосферу підтримки та довіри.

16. Соціальна активність і волонтерство.

Надання можливості брати участь у соціальних або благодійних проєктах компанії розвиває почуття причетності до спільноти та формує соціально відповідальну поведінку персоналу.

17. Культурна й емоційна мотивація.

Створення емоційно комфортного середовища, де керівники проявляють емпатію, підтримують здорову атмосферу та дотримуються принципів етичного лідерства.

18. Програми визнання “кращих ідей” (innovation challenge).

Заохочення творчих ініціатив працівників через конкурси інновацій або реалізацію найкращих пропозицій стимулює креативність і підвищує внутрішню мотивацію.

19. Внутрішні комунікаційні платформи.

Використання корпоративних соціальних мереж (Slack, Workplace, Yammer) для комунікації, обміну ідеями та взаємної підтримки зміцнює згуртованість колективу.

20. Емоційна винагорода.

Формування відчуття причетності до успіху компанії через залучення працівників до святкувань перемог, публічне визнання внеску кожного, позитивний фідбек від керівництва.

Застосування цих підходів сприяє формуванню ефективної системи нематеріальної мотивації, яка відповідає вимогам сучасного ринку праці та забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, система нематеріальної мотивації персоналу є важливим елементом сучасного управління компанією, адже поєднує стратегічні та гуманістичні підходи, спрямовані на досягнення балансу між ефективністю бізнесу та задоволеністю працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулов М. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. URL: <http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/> (дата звернення: 05.10.2025)
2. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023. Випуск 57. URL: 3144-1-10-20240105.pdf (дата звернення: 05.10.2025)
3. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
4. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*, 2021. № 4(52). С. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-4-52-22> (дата звернення: 05.10.2025)