

УДК 005.96:005.57:005.35

Крайнік О.М.¹, Куріс А.Ю.²

¹к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка» ,

²здобувач вищої освіти НУ «Запорізька політехніка» , Україна

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПОТРЕБ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Актуальність. У сучасних умовах підвищеної конкуренції, глобалізації та трансформацій ринку праці ключовим чинником успішності підприємства стає ефективна система мотивації персоналу. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на внутрішні стимули, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення високої залученості та лояльності працівників. Сучасна практика управління персоналом потребує комплексного урахування очікувань як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів підприємства — власників, працівників, клієнтів, партнерів, громади, органів державної влади тощо. Впровадження мотиваційних механізмів, які базуються на аналізі потреб зацікавлених сторін, сприяє не лише підвищенню ефективності праці, але й зміцненню репутації підприємства, розвитку його соціальної відповідальності та досягненню сталого розвитку. Саме тому дослідження механізмів мотивації персоналу

крізь призму стейкхолдер-підходу є надзвичайно актуальним у сучасному науковому та практичному дискурсі.

Основна частина. У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища та соціальної відповідальності бізнесу ефективне управління персоналом передбачає врахування не лише інтересів працівників, а й ширшого кола стейкхолдерів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. Це вимагає формування нових, гнучких механізмів мотивації, що ґрунтуються на принципах стейкхолдер-орієнтованого підходу.

Традиційні моделі мотивації, зосереджені переважно на внутрішніх чинниках (заробітна плата, умови праці, корпоративна культура), все менше відповідають очікуванням сучасного персоналу, який функціонує в умовах цифровізації, соціальної відкритості та зростаючих запитів до сталості. Тому все більшого значення набуває інтеграція інтересів різних зацікавлених сторін у мотиваційні програми підприємства [1].

До внутрішніх стейкхолдерів відносяться працівники, керівництво, акціонери, профспілки. До зовнішніх — партнери, постачальники, клієнти, громада, органи влади. Кожна з цих груп має власні очікування: стабільність зайнятості, справедливу оплату праці, етичне ставлення, внесок у розвиток місцевої громади, екологічну відповідальність, яке представлено в табл.1. Ігнорування хоча б однієї з цих груп може спричинити зниження мотивації працівників, відтік кадрів, погіршення репутації або навіть соціальні конфлікти [2].

Таблиця 1 – Очікування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів щодо діяльності підприємства

<i>Категорія стейкхолдерів</i>	<i>Представники</i>	<i>Основні очікування</i>
Внутрішні	Працівники	Стабільна зайнятість, конкурентна оплата праці, розвиток, безпечні умови праці
	Керівництво	Висока продуктивність персоналу, лояльність, підтримка цінностей підприємства
	Акціонери	Ефективне використання ресурсів, фінансова стабільність, прозорість управління

Зовнішні	Партнери, постачальники	Надійна співпраця, дотримання зобов'язань, етичне ведення бізнесу
	Клієнти	Якісна продукція/послуги, чесність, відповідальність
	Місцева громада	Соціальні інвестиції, зайнятість, екологічна безпека
	Органи державної влади	Дотримання законодавства, податкова дисципліна, участь у державних програмах розвитку

Аналіз потреб внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів демонструє, що ефективна система мотивації персоналу має виходити за межі внутрішньо-організаційних стимулів і враховувати ширший соціально-економічний контекст. Інтеграція очікувань усіх груп зацікавлених сторін дозволяє зміцнити довіру до підприємства, підвищити рівень залученості працівників та забезпечити сталість його розвитку.

Одним з ключових інструментів у реалізації стейкхолдер-підходу є персоналізована мотивація — система індивідуалізованих стимулів, що враховують соціальні потреби працівників та їхню залученість до взаємодії з іншими стейкхолдерами. Наприклад, участь працівників у корпоративному волонтерстві, залучення до процесів прийняття рішень, гнучкі форми зайнятості, розвиток екологічної та соціальної культури на підприємстві тощо.

Також надзвичайно перспективним є впровадження сучасних цифрових інструментів для збору, обробки та аналізу зворотного зв'язку від усіх груп зацікавлених сторін — як внутрішніх, так і зовнішніх. Використання таких технологій, як онлайн-опитування, аналітичні платформи, CRM-системи, хмарні сервіси управління персоналом (HRM), а також інструменти штучного інтелекту, дає змогу оперативно отримувати достовірну інформацію про очікування, рівень задоволеності та зміни в мотиваційних установках співробітників і партнерів. Це, у свою чергу, дозволяє адаптувати мотиваційні програми відповідно до актуальних потреб, своєчасно реагувати на сигнали про можливі проблеми або конфлікти, мінімізувати ризики втрати цінних кадрів та зниженої продуктивності. Такий підхід не лише підвищує ефективність управлінських рішень, але й сприяє формуванню культури відкритості, довіри та залученості, що є основою для сталого розвитку підприємства [3].

Висновок. Отже, формування ефективних механізмів мотивації персоналу на основі аналізу потреб внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів є важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Урахування інтересів працівників, керівництва, акціонерів, партнерів, клієнтів, громади та органів влади дозволяє створити

збалансовану систему стимулів, яка підвищує рівень залученості персоналу, сприяє соціальній стабільності та формуванню позитивного іміджу компанії. Поєднання персоніфікованих підходів з цифровими технологіями зворотного зв'язку забезпечує гнучкість управлінських рішень, оперативне виявлення ризиків і адаптацію мотиваційних заходів до динамічних умов. Таким чином, мотивація, побудована на стейкхолдер-аналізі, виступає не лише інструментом внутрішнього менеджменту, а й засобом досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Присвітла О.В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164. С. 101–105.
2. Крайнік О.М., Топол Г.Г. Менеджмент персоналу: стейкхолдерський підхід до управління персоналом // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції – Запоріжжя, 2021. 388 с. С. 304-306.
3. Сергієнко Т. І., Крайнік О. М. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства в сучасних умовах: Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції – 2020. – С. 321.