

Коврига Лілія Ігорівна
студентка;

Бей Ганна Вадимівна
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-28>

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ В СУЧАСНИХ СИСТЕМАХ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах трансформації трудових процесів, особливо в період соціальних викликів та політичної нестабільності, зростає значення нематеріальних стимулів як ключового елементу системи мотивації персоналу. Традиційні матеріальні заохочення поступово втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем більш гнучким і персоналізованим підходам, які враховують внутрішні потреби працівників. Питання застосування нематеріальних стимулів в системах мотивації розглядають багато вчених та дослідників, зокрема Винничук Р.О., Рубаха Н.В [1], Климчук А.О., Михайлов А.М. [2], Мішина С.В., Мішин О.Ю. [3], Журавльов О.О., Калам О.Б [4] та інших. Проте, збалансоване поєднання матеріальних, нематеріальних та адаптивних методів в сучасній системі мотивації персоналу залишаються розкритим не в повній мірі та потребують подальшого дослідження.

Метою даної роботи є аналіз специфічних особливостей та сучасних підходів до застосування нематеріальних стимулів у системах мотивації персоналу, зокрема в умовах соціально-економічної нестабільності.

Нематеріальні стимули – це система заходів, які не мають прямого грошового вираження, але спрямовані на підвищення ефективності праці та залученості працівників. Вони охоплюють широкий спектр інструментів: від створення комфортного робочого середовища та можливостей для професійного розвитку до забезпечення

сприятливого середовища для творчості, підтримки ментального здоров'я та участі у прийнятті рішень.

Для забезпечення стійкої системи мотивації персоналу в сучасних умовах доцільним є поєднання традиційних матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання, а також включення адаптивних методів, які враховують потребу працівників у безпеці, стабільності та психологічній підтримці. Без закриття адаптивного рівня, який по суті сьогодні характеризує безпековий рівень в класифікації потреб А. Маслоу, традиційні нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, визнання) просто не працюватимуть. Отже, запропонований підхід дозволяє зберегти кадровий потенціал і забезпечити ефективність діяльності навіть в умовах політичної та економічної невизначеності (табл. 1).

При побудові нових систем мотивації потрібно враховувати, що для кожної категорії працівника стимули сприймаються по-різному, до прикладу, гнучкий графік для ІТ-фахівця є проявом свободи, а для члена родини з дитиною – життєвою необхідністю. Сучасні мотиваційні системи утворюють щось схоже на меню, в якому працівники можуть обирати саме ті мотиваційні елементи, які найкраще закривають їхні потреби. При цьому роль лінійного керівника залишається вирішальною у координуванні цього процесу.

Проведене дослідження підтверджує, що в сучасних умовах, позначених нестабільністю, традиційна категоризація стимулів на матеріальні та нематеріальні є недостатньою. Ключовою особливістю стає впровадження третьої групи – адаптивних стимулів, спрямованих на задоволення базових потреб у безпеці (фізичній, психологічній, фінансовій). Збалансоване поєднання усіх трьох груп стимулів дозволяє сформувати стійку ціннісну пропозицію роботодавця, яка забезпечує не лише утримання кадрів, але й високий рівень залученості навіть у кризових умовах.

Збалансована система мотивації праці

Методи мотивації праці		
<i>матеріальні</i>	<i>нематеріальні</i>	<i>адаптивні</i>
<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата – додаткові виплати та доплати – надбавки за професійну майстерність, стаж, інтенсивність чи якість праці – преміювання – бонусні програми – цінні подарунки, сертифікати, корпоративні знижки, участі у розіграшах – програми участі у прибутках підприємства, передача акцій у власність – виплати на соціальні потреби 	<ul style="list-style-type: none"> – суспільне визнання досягнень – наявність додаткових відгулів, гнучкий графік, дистанційна чи неповна зайнятість – безкоштовні медичні огляди та лікування – часткове або повне відшкодування витрат на відпочинок і спорт, харчування, транспортні витрати – розвиток корпоративної культури, підтримка взаєморозуміння, довіри та взаємоповаги – моденізація обладнання, оптимізація робочих процесів, комфорт – створення умов для професійного навчання, розвитку кар'єри, підвищення кваліфікації та вдосконалення – ротація, розвиток інфраструктури – участь у прийнятті рішень, делегування – відкритість комунікацій і прозорість управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> – допомога у релокації – переміщення офісів/виробництва у безпечні регіони – обладнання віддалених робочих місць – проведення тренінгів із безпеки, поведінки у кризових ситуаціях – підтримка ментального та фізичного здоров'я – можливість поєднувати роботу та волонтерство – юридична та психологічна підтримка – творчі акції, аукціони, благодійні заходи

Джерело: складено автором за [1–4]

Список використаних літератури:

1. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №6 (33). С.83–88
2. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234
3. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 582–592.
4. Журавльов О. О., Калам О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №5. С.27–31