

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Анотація

Досліджено роль нематеріальної мотивації у підвищенні ефективності системи менеджменту персоналу підприємства, її особливості та завдання. Проаналізовано основні методи нематеріальної мотивації та їх вплив на працівників.

Ключові слова: нематеріальна мотивація, стимули, персонал, потреби.

Abstract

The role of intangible motivation in improving the effectiveness of the enterprise's personnel management system, its features and objectives has been studied. The main methods of intangible motivation and their impact on employees have been analyzed.

Keywords: intangible motivation, incentives, personnel, needs.

Персонал є рушійною силою будь-якої організації. Професіоналізм та творчий потенціал кожного працівника, активна участь в командній роботі, віра у власні можливості та зацікавленість у результаті – є запорукою успіху підприємства. Саме тому мотивація набуває все більшого значення та є одним з ключових елементів ефективної системи менеджменту персоналу. Основним завданням управління стає створення такої системи мотивації персоналу, яка забезпечуватиме не лише матеріальні стимули, а й створюватиме середовище для особистісного та професійного розвитку кожного працівника.

Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, впливають на її поведінку, надають їй діяльності цілеспрямованості [1, с.300]. Внутрішня мотивація ґрунтується на особистих потребах, цінностях, прагненнях і задоволенні від процесу виконання завдань. Зовнішня – обумовлена бажанням отримати винагороду, визнання або уникнути негативних наслідків.

Система мотивації персоналу містить матеріальну і нематеріальну складові (рис.1).

Види мотивації персоналу			
Матеріальна		Нематеріальна	
Методи мотивації		Методи мотивації	
Грошові заохочення: - заробітна плата; - премії; - надбавки; - бонуси	Негрошові заохочення: - медичне страхування; - безкоштовний проїзд / харчування / житло; - подарункові сертифікати; - путівки, абонементи; - подарунки до свят; - оплата мобільного зв'язку; - знижки на товари чи послуги компанії	- створення комфортного робочого середовища; - гнучкий графік; - віддалений або гібридний формат роботи; - додаткові дні відпустки; - прозора та відкрита комунікація; - зворотний зв'язок; - кар'єрне планування та можливості професійного розвитку; - привітання працівників з важливими датами; - нагороди, похвала та публічне визнання досягнень працівників; - розвиток корпоративної культури; - залучення працівників до благодійності; - організація спільних активностей; - автономність у вирішенні поставлених завдань	

Рисунок 1 – Види та методи мотивації персоналу

Матеріальна мотивація – це система стимулів, спрямована на заохочення працівників через фінансові та інші матеріальні блага. Нематеріальна мотивація – це сукупність нефінансових стимулів, що спрямовані на задоволення внутрішніх потреб працівників для підвищення їхньої ефективності.

Досить часто керівники недооцінюють методи нематеріальної мотивації персоналу, вважаючи їх неефективними у порівнянні з матеріальними стимулами. Однак різні види мотивації спрямовані на задоволення різних рівнів потреб працівників, тому найкраще вони працюватимуть в комплексі. Матеріальні стимули забезпечують швидкий, але переважно короткостроковий ефект. Це пов'язано з тим, що їх вплив має зовнішній характер і спрямований на досягнення конкретного результату за короткий проміжок часу. Нематеріальні методи мотивації ґрунтуються на внутрішніх потребах людини, що виходять за межі простого матеріального стимулу, тому мають стабільний та довгостроковий ефект.

Нематеріальна мотивація персоналу вирішує ряд конкретних завдань:

- формує внутрішню зацікавленість працівників у виконанні завдань;
- підвищує рівень лояльності працівників до компанії;
- забезпечує умови для професійного та особистісного розвитку;
- зміцнює корпоративну культуру;
- підвищує рівень залученості та активності персоналу;
- формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі;
- знижує плинність кадрів та утримує цінних, висококваліфікованих фахівців;
- підвищує продуктивність праці та якість виконання завдань.

Формування якісної системи мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці на 20%, збільшити прибуток компанії на 27% та на 87% знизити бажання працівників звільнитися [2].

Нематеріальна мотивація також є важливою складовою ефективного залучення нових працівників. При пошуку роботи 42% людей звертають увагу на наявність програм винагород і заохочень [2].

Згідно з дослідженням LinkedIn (у якому взяли участь понад 37 000 користувачів соціальної мережі), проведеного у період з 1 липня по 31 грудня 2024 року, головними пріоритетами для кандидатів під час пошуку роботи є: відмінна компенсація та пільги (62% опитаних), баланс між роботою та особистим життям (49%), гнучкий графік роботи (49%), можливості кар'єрного зростання в компанії (33%) [3]. Як бачимо, значна частина пріоритетів належить саме до методів нематеріальної мотивації, що підтверджує те, що кандидатів мотивують не лише матеріальні стимули.

Згідно з опитуванням Work.ua (у якому взяли участь 1 213 осіб), проведеного у серпні 2023 року, найактуальнішими нематеріальними стимулами, що дозволяють зберегти працівників у компанії, є: гібридний формат роботи (36%), додаткові дні до щорічної відпустки (13%), публічне та/або приватне визнання досягнень керівником (10%), подарунки від компанії (7%) [4].

Одним із яскравих прикладів компаній, що приділяють значну увагу нематеріальній мотивації персоналу, є МХП. В компанії працює прозора та зрозуміла система формування цілей, яка дозволяє кожному працівникові бачити, як його робота впливає на досягнення загальних цілей. Щорічно проводиться опитування щодо задоволеності та залученості персоналу. За свою ідейність та активність працівники можуть отримати «Зірку МХП» – відзнаку за значний внесок у розвиток компанії. Також МХП системно і довгостроково підтримує корпоративне волонтерство, постійно організовує різноманітні активності для працівників (корпоративні змагання, благодійні забіги, подорожі), створює комфортні умови для роботи та впроваджує різні інноваційні методики розвитку персоналу. Такий комплексний підхід формує у кожного працівника відчуття власної значущості та цінності для компанії, підвищує рівень залученості та лояльності, сприяє зниженню плинності кадрів.

Отже, нематеріальна мотивація є важливим фактором підвищення ефективності системи менеджменту персоналу підприємства. Вона відіграє ключову роль у підтримці високої продуктивності, збереженні цінних, висококваліфікованих працівників та підвищенні їхньої лояльності до компанії. Поєднання методів нематеріальної мотивації з матеріальними стимулами, висока внутрішня мотивація працівників, можливості для професійного та особистісного розвитку та ефективна командна взаємодія – є запорукою успішної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Менеджмент персоналу: підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.] за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
2. Motivation Statistics: Numbers in 2024 [Електронний ресурс] // TeamStage. – Режим доступу: <https://teamstage.io/motivation-statistics/> (дата звернення: 10.10.2025)
3. Гончаренко К. Чого хочуть кандидати у 2025 році? Зарплата важлива, але пріоритети змінюються – дослідження LinkedIn [Електронний ресурс] // Budni. – Режим доступу: <https://budni.robota.ua/hr/chogo-hochut-kandidati-u-2025-rotsi-zarplata-vazhliva-ale-prioriteti-zminyuyutsya-doslidzhennya-linkedin> (дата звернення: 10.10.2025)
4. 8 негрошових стимулів, які допоможуть зберегти працівників у компанії у 2023 році [Електронний ресурс] // Work.ua. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/employer/3154/> (дата звернення 10.10.2025)
5. Дирекція досвіду та успіху працівників [Електронний ресурс] // МНР4U. – Режим доступу: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/bezpeka-ta-zdorovja-pratsivnykiv> (дата звернення 11.10.2025)

Волчкевич Ангеліна Петрівна – студентка групи 073 МОА-2м, економічний факультет, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, e-mail: volchkevych.a@donnu.edu.ua

Науковий керівник: **Дороніна Ольга Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця.

Volchkevych Anhelina – Faculty of Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, e-mail: volchkevych.a@donnu.edu.ua

Supervisor: **Doronina Olha** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia.