

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ (В РАМКАХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ)

**Кармінська-Бєлоброва М.В.**, канд. наук з держ. упр., доц.  
**Рожко А.О.**, здоб. ВО

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

Актуальність теми. У сучасних умовах сталого розвитку підприємства стикаються з необхідністю підтримувати високий рівень залучення та утримання персоналу. Класичні матеріальні стимули вже не завжди забезпечують бажаний ефект, особливо у контексті глобальних змін на ринку праці та зростаючої значущості нематеріальних цінностей. Нематеріальна мотивація, яка включає в себе емоційне залучення, професійний розвиток та баланс між роботою і життям, стає ключовим елементом у підтримці довгострокової ефективності компанії та її відповідності принципам сталого розвитку. Дане питання особливо важливе в умовах зростаючої конкуренції за таланти та потреби в гармонійному співіснуванні економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності бізнесу.

Концепція нематеріальної мотивації ґрунтується на створенні середовища, де працівники відчують свою цінність і значущість у команді, а також мають можливості для особистого і професійного зростання. Зв'язок між нематеріальною мотивацією та принципами сталого розвитку полягає у тому, що компанії, які впроваджують стратегії сталого розвитку, прагнуть створити більш соціально відповідальне робоче середовище, що включає підтримку рівноваги між роботою та життям, етичну поведінку, екологічну свідомість.

Дослідження [1, с. 76] показують, що правильно побудована система нематеріальної мотивації здатна компенсувати нестачу матеріальних стимулів у сучасних організаціях. Зокрема, моральна підтримка та визнання досягнень співробітників підвищують їхню продуктивність, оскільки працівники відчують свою цінність та значущість для компанії.

Найпоширенішими методами нематеріальної мотивації є: публічне визнання заслуг, планування кар'єри, делегування управлінських повноважень, підвищення персональної відповідальності, автономія у вирішенні поставлених завдань, позитивний бренд підприємства, конкурси на «кращого працівника» (однак не варто плутати з публічною грубістю до інших), що показує значущість його в результатах діяльності підрозділу чи підприємства, а також заохочує інших працівників віддано працювати, щоб також бути кращим, корпоративні святкові заходи, колективні подорожі, які сприяють підтримці командного духу й формуванню відчуття приналежності до колективу, підвищення комфортності на робочому місці. Коли компанія має репутацію надійного роботодавця та успішного учасника ринку, це викликає у співробітників почуття професійної гордості за свою приналежність до організації. Як наслідок, працівники прагнуть постійно підтримувати та підвищувати рівень своєї професійної майстерності, щоб відповідати високим стандартам підприємства [1, с. 76-77].

Цікаві та ґрунтовні дослідження системи мотивації наведенні у таблиці 1.

Таблиця 1 – Система мотивації (СМ) на рівні підприємства, команди та окремого працівника

Напрямок СМ	На рівні підприємства	На рівні команди	На рівні фахівців
Мотиваційні наради	Регулярні тематичні наради	Наради по проєктах та роботі	Особисті наради для фахівців
Вітання зі знаменними датами	Вітання за календарем підприємства	Вітання за робочими досягненнями	Вітання за фаховими досягненнями
Професійне зростання	Кількість заходів з навчання	Навчальні заходи за темою команди	Індивідуальні плани розвитку
Публічна похвала працівників	Заходи з публічного визнання	Публічне визнання в межах команди	Визнання на рівні фахівця
Комфортні умови праці	Соціальні пакети	Спеціальні пакети для команд	Індивідуальні соціальні пакети
Командний дух	Заходи з розвитку команд	Командні заходи	Спільні активності для фахівців
Гнучкий графік	Гнучкий графік для працівників	Використання гнучкого графіку в командах	Індивідуальне планування гнучкого графіку роботи
Додаткові вихідні	Додаткові вихідні для працівників	Додаткові вихідні для команд	Додаткові вихідні за продуктивність
Надання знижок на тури	Знижки для працівників	Знижки для команд	Знижки для індивідуальних співробітників
Зворотній зв'язок	Пропозиції та обговорення	Пропозиції в межах команди	Індивідуальні оцінки та фідбек

*Джерело: на основі дослідження [2, с. 109]*

Визначимо деякі сучасні підходи більш широко та в рамках Цілей сталого розвитку. Зміни у робочих умовах після пандемії COVID-19 висвітлили важливість гнучкості в організації праці. Сучасні компанії дедалі більше орієнтуються на створення умов, що дозволяють працівникам працювати дистанційно або за гнучким графіком, що забезпечує їм можливість балансувати між роботою та особистим життям, що є важливим аспектом мотивації (Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання; Ціль 3: Міцне здоров'я). Наприклад, впровадження політики «remote-first» або «гібридної зайнятості» дозволяє працівникам вибирати найбільш зручний для них режим роботи. Така політика не лише підвищує мотивацію та продуктивність, але й сприяє зниженню рівня стресу та емоційного вигорання.

Професійний ріст та розвиток є одним із ключових факторів мотивації працівників, особливо у сучасному світі, де знання швидко застарівають. Інноваційні компанії активно інвестують у навчання своїх працівників через

тренінги, курси, програми наставництва та навчання нових навичок (upskilling/reskilling). Важливо забезпечити доступ до онлайн-платформ з навчальними ресурсами, конференцій, семінарів та обміну досвідом з іншими спеціалістами (Ціль 4: Якісна освіта). Наприклад, великі іноземні корпорації створюють власні внутрішні «університети», де працівники можуть отримувати додаткову освіту та просуватися по кар'єрних сходах.

Ефективні мотиваційні зустрічі повинні базуватися на принципах рівноправного діалогу між керівництвом та працівниками (Ціль 10: Зменшення нерівності). Під час таких нарад співробітники мають відчувати свободу висловлювати власні ідеї, вносити пропозиції та брати активну участь у впровадженні інноваційних змін в організації. Такий підхід сприяє глибшому залученню персоналу до життя підприємства сфери послуг та посилює їхню причетність до прийняття важливих рішень [2, с.108].

Гендерна рівність є одним з основних принципів сталого розвитку, і компанії можуть впроваджувати політику, що підтримує рівні можливості для чоловіків і жінок на всіх рівнях організації (Ціль 5: Гендерна рівність). Наприклад, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання і професійного розвитку через програми навчання та наставництва, політика рівної оплати праці для однакових посад і кваліфікацій, боротьба з дискримінацією на робочому місці, впровадження ініціатив з підтримки жінок у лідерстві та інших ключових ролях.

Розвиток партнерств із іншими організаціями та установами для спільного досягнення цілей сталого розвитку також є важливим мотиваційним чинником (Ціль 17: Партнерство заради сталого розвитку). Наприклад, залучення працівників до соціальних і благодійних проєктів, які реалізуються у партнерстві з громадськими організаціями, волонтерами та іншими компаніями, підтримка співробітництва з міжнародними організаціями для обміну найкращими практиками сталого розвитку.

Висновок. Для ефективної реалізації програм нематеріальної мотивації необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, корпоративні цінності та принципи сталого розвитку. Компаніям варто зосередитися на гнучкості робочих умов, забезпеченні можливостей для розвитку, а також активному залученні співробітників до соціально-відповідальних ініціатив. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу конкретних інноваційних підходів на довгострокову залученість працівників та їхній внесок у досягнення цілей сталого розвитку.

#### Інформаційні джерела:

1. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. №3(76). 2022. С.74-80 URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1081.pdf>
2. Соколюк К.Ю., Додон О.Д., Соколюк І.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник ХНТУ. Управління та адміністрування*. №4(83). 2022. С.107-113 URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/15/14](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/15/14)
3. Global Compact Network Ukraine. 17 Цілей сталого розвитку URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>