

«ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ ДУМКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ, ГАЛУЗЯХ СПОРТУ, ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

IV Міжнародна студентська наукова конференція

16-17 жовтня 2025 року

Львів

УДК 658.3:005.336.2

НЕМАТЕРІАЛЬНІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ

Марія БОГАЧ
здобувач
Науковий керівник: **Вікторія ГУЦУЛЯК**
кандидат економічних наук, доцент
кафедра економіки та менеджменту
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективності діяльності організації, адже саме вона визначає рівень залученості, відповідальності та продуктивності працівників. У сучасному управлінні особливого значення набувають нематеріальні стимули, які ґрунтуються не на фінансових винагородах, а на внутрішніх потребах людини – у визнанні, самореалізації, довірі та приналежності до спільної мети. Такі чинники мають довготривалий ефект, оскільки формують внутрішню мотивацію, яка не вичерпується з отриманням премії чи підвищення заробітної плати, а навпаки – посилюється завдяки позитивному емоційному досвіду праці.

Сутність нематеріальної мотивації полягає у створенні таких організаційних і психологічних умов, за яких працівник прагне досягати високих результатів не через зовнішній примус, а через внутрішнє переконання в цінності своєї діяльності. Це може бути відчуття важливості власного внеску, можливість розвитку компетенцій, підтримка з боку колег і керівництва, гнучкість робочих процесів та комфортне середовище. Нематеріальні стимули діють на рівні емоцій і цінностей, вони формують ставлення до праці як до джерела самореалізації, а не лише заробітку.

Дослідження сучасних підходів до управління людськими ресурсами підтверджують, що ефективність систем мотивації зростає тоді, коли матеріальні й нематеріальні чинники поєднуються збалансовано [1]. Якщо фінансова винагорода формує базовий рівень задоволення потреб, то

психологічні стимули створюють умови для розвитку внутрішньої енергії працівника, його ініціативності та готовності брати участь у вдосконаленні організаційних процесів.

Одним із найпотужніших методів нематеріальної мотивації є визнання досягнень. Простий акт публічної похвали або персонального подякування від керівника здатен суттєво підвищити рівень самоповаги та залученості працівника. Людина, чия праця помічена, відчуває власну значущість і прагне підтримувати високий результат. У цьому полягає сила психологічного підкріплення – воно не потребує фінансових витрат, але має тривалий ефект, який формує довіру та прихильність до організації.

Іншим важливим чинником є можливість професійного розвитку. Підприємства, які інвестують у навчання, семінари, тренінги або внутрішні програми наставництва, демонструють стабільно нижчу плинність кадрів і вищий рівень задоволеності працівників. Працівники, які відчувають, що компанія сприяє їхньому зростанню, сприймають свою роботу не лише як обов’язок, а як спільний шлях розвитку. Це створює довготривалий мотиваційний ефект і формує культуру взаємного навчання.

Важливою складовою нематеріальної мотивації є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Делегування частини повноважень створює відчуття причетності до спільної мети та підсилює відповідальність. Люди, які мають можливість висловлювати власну думку та впливати на організаційні рішення, демонструють вищий рівень ініціативності, інноваційності та довіри до керівництва. Такий підхід формує партнерську культуру взаємодії, у якій працівник не є виконавцем, а співтворцем результату.

Гнучкі умови праці також виступають потужним нематеріальним мотиватором. Сучасні тенденції управління орієнтуються на баланс між роботою та особистим життям. Запровадження гнучких графіків, дистанційної або змішаної роботи сприяє зниженню рівня стресу, збереженню працездатності та підвищенню задоволеності роботою.

Працівники, які відчувають свободу у плануванні власного часу, демонструють більшу відданість організації та готовність працювати ефективно навіть за відсутності зовнішнього контролю.

Не менш важливою умовою є розвиток корпоративної культури, адже саме вона задає тон відносинам у колективі. Корпоративна культура, побудована на цінностях взаємоповаги, довіри та командної взаємодії, створює сприятливе психологічне середовище. Позитивний мікроклімат, можливість неформального спілкування, підтримка колег і керівників формують у працівників почуття безпеки та приналежності до команди. Це підвищує рівень залученості та стабільності персоналу.

З психологічного погляду, нематеріальна мотивація активізує внутрішні потреби людини, які, за теорією А. Маслоу, належать до вищих рівнів – у визнанні, повазі, розвитку та самореалізації. Саме вони визначають довготривалу поведінкову лояльність і готовність до самовідданої праці. Працівник, який відчуває, що його особистість і здібності цінують, стає внутрішньо мотивованим – тобто працює не «за винагороду», а «з переконання».

З організаційного погляду, нематеріальна мотивація виконує стратегічну функцію: вона не лише підвищує ефективність праці, а й зміцнює конкурентоспроможність компанії. Підприємства, які впроваджують системи нематеріального стимулювання, мають нижчий рівень конфліктів, швидше адаптуються до змін і формують позитивний бренд роботодавця [2]. Таким чином, нематеріальна мотивація стає не допоміжним, а ключовим елементом стратегії управління персоналом.

Отже, нематеріальна мотивація персоналу є потужним інструментом сучасного менеджменту, що поєднує психологічний вплив із організаційними механізмами підтримки. Вона забезпечує розвиток внутрішніх стимулів до праці, зміцнює відчуття значущості кожного працівника, сприяє формуванню корпоративної єдності й довгострокової ефективності організації. У сучасних умовах саме нематеріальні методи – визнання, розвиток, довіра, автономія та

командна культура – виступають фундаментом стабільної, інноваційної та соціально відповідальної системи управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/57 (дата звернення: 28.09.2025).

2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.