

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

УДК 005.32:331.101.3

СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

MODERN METHODS OF STAFF MOTIVATION

Бондар Тетяна Вікторівнакандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4781-9462>**Краснонос Анастасія Сергіївна**студентка,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2702-0793>**Bondar Tetiana, Krasnonos Anastasiia**
Sumy State University

У статті проведено огляд підходів до мотивації співробітників на сучасному підприємстві, а саме: фінансові та нематеріальні заохочення, створення комфортної робочої атмосфери, можливість професійного зростання та розвитку, створення командного духу та багато інших. Комбінація різних методів заохочення і пристосування їх до потреб компанії та її працівників є найефективнішим шляхом досягнення високої конкурентоспроможності та привабливості для найбільш цінних фахівців. Мотивація персоналу є важливою складовою успіху компанії та відображається на стані економіки країни в цілому. У статті систематизовано сучасні та нестандартні методи мотивації персоналу, обґрунтовано місце функції мотивації у системі управління та виділено ключові елементи системи мотивації персоналу сучасного підприємства.

Ключові слова: теорії мотивації, матеріальне та нематеріальне стимулювання; мотивація персоналу; методи мотивації; мотивація, сучасна компанія.

The deep foundations of the personnel motivation system have been investigated in the article. Today, work motivation is considered one of the most important factors, the successful application of which can help solve complex social problems, as well as problems of enterprises and organizations. The purpose of the article is to research modern methods of motivating personnel at enterprises and determine their feasibility for implementation, as well as to highlight key elements of the enterprise's personnel motivation system. In the process of research, the following methods of scientific knowledge have been used: abstraction, synthesis and analysis, system method, deductive method, systematization and theoretical generalization, as well as methods of collection, description and analysis of facts, and so on. An overview of approaches to motivating employees in a modern enterprise, namely: financial and non-material incentives, creating a comfortable working atmosphere, the possibility of professional growth and development, creating a team spirit and many, others has been conducted in the article. The combination of different methods of encouragement and their adaptation to the needs of the company and its employees is the most effective way to achieve high competitiveness and attractiveness for the most valuable specialists. Employee motivation is an important component of the company's success and is reflected in the state of the country's economy as a whole. The place of the motivation function in the management system has been substantiated, and the key elements of the personnel motivation system of a modern enterprise have been identified in the article. The most effective methods of motivating personnel in accordance with modern research in this field have been provided in the article. Modern and non-standard methods of personnel motivation, including motivation methods used by leading international companies, have been systematized in the article. Taking into account international experience in personnel motivation, recommendations for effective motivation of work by Ukrainian enterprises have been developed.

Keywords: theories of motivation, material and non-material stimulation; staff motivation; methods of motivation; motivation, modern company.

Постановка проблеми. Завдання, що постали перед Україною після переходу до ринкової економіки, вимагають максимального використання інновацій та нововведень на підприємствах. Це має значення як для всього українського суспільства, так і для кож-



ної фірми, підприємства чи організації. Проте без якісних людських ресурсів ефективність роботи не досягне максимуму, незалежно від того, наскільки вдалі є ідеї, технології та зовнішні умови. Тому важливо правильно оцінити людські ресурси, ефективно використовувати їх, мотивувати працівників та забезпечити швидку адаптацію до кон'юнктури ринку, а також створити комфортні умови для самореалізації особистості та забезпечити соціальну підтримку.

У світовій практиці завжди приділяли велику увагу питанню мотивації персоналу з метою отримання максимальної загальної продуктивності. Це сприятиме досягненню цілей та забезпеченню ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки та швидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі необхідно розробляти нові механізми управління та зберігати параметри виробничих процесів [6]. Зарубіжні та українські підприємства практикують нові підходи до визначення методів мотивації персоналу. Це свідчить про тенденцію до суттєвих змін у цій сфері.

На сьогодні успішна діяльність підприємства залежить від ефективної системи мотивації працівників, яка не тільки стимулює соціальну і творчу активність персоналу, але і впливає на кінцевий результат діяльності компанії. Ось чому головним завданням управління підприємством є збільшення внеску кожного працівника у досягнення загальної мети підприємства. Це можливо за умови розроблення ефективних методів управління працею, які забезпечують мотивацію та активізацію людського фактора. Дослідження підходів до створення ефективних методів мотивації працівників та аналіз їх класифікації потребує проведення комплексних досліджень і є актуальною темою у сфері науково-практичної діяльності. Хоча поняття «мотивація персоналу» трактується по-різному, більшість визначень має спільні риси. Деякі автори вважають мотивацію свідомим прагненням до задоволення визначених потреб, інші вбачають у мотивації те, що активізує діяльність людини. У широкому розумінні мотивація – це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до певної діяльності і поведінки, які спрямовані на досягнення особистих і організаційних цілей. Таким чином, можна стверджувати, що мотивація – це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.

Сьогодні мотивація праці вважається одним з найбільш важливих факторів, успішне

застосування якого може допомогти вирішенню складних суспільних проблем. Способи мотивації праці є дуже різними і залежать від системи мотивації на конкретному підприємстві. Чимало українських компаній застосовують звичні методи матеріальної мотивації, такі як фіксована заробітна плата, одноразові премії та інші доплати, та не використовують на повну потужність досвід застосування сучасних методів мотивації персоналу у країнах з розвинутою ринковою економікою. Рівень мотивації є важливим фактором успіху діяльності працівника, оскільки він спонукає людину до діяльності та підвищує її продуктивність. Чим вищий рівень мотивації, тим більше зусиль людина докладе для досягнення бажаного результату. Вмотивовані працівники зазвичай працюють більше та отримують кращі результати. У процесі реалізації функції управління, мотивації, на підприємстві необхідно враховувати, що люди з більшим рівнем мотивації працюють краще, незалежно від рівня їх здібностей та навичок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Станні дослідження з питань методів мотивації персоналу вказують на те, що традиційні методи матеріальної мотивації, такі як фіксована заробітна плата та одноразові премії, вже не є ефективними у залученні та утриманні кваліфікованих співробітників. Замість цього, все більше компаній використовують нетрадиційні методи мотивації, такі як гнучкі робочі графіки, можливість працювати віддалено, розвиток кар'єри та професійна підтримка [10]. Дослідження також показують, що важливим фактором мотивації є створення позитивної корпоративної культури та командного духу, що допомагає стимулювати співробітників до досягнення спільних цілей та відчуття приналежності до організації. Крім того, для ефективної мотивації персоналу необхідно бути гнучким та адаптивним до потреб та особливостей кожного співробітника, оскільки різні люди мають різні мотиваційні фактори. Узагалі, сучасні методи мотивації персоналу відображають загальний тренд до більш людського та індивідуалізованого підходу до управління ресурсами підприємства, що допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників та досягати успіху на ринку.

Багато дослідників вивчають сучасні методи мотивації персоналу. До них належать:

1. Деніел Пінк – автор книги «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us», який досліджує внутрішню мотивацію людей та її вплив на продуктивність на робочому місці.

2. Едвард Декі та Річард Райан – психологи, які розробили теорію самовизначення, яка висвітлює важливість внутрішньої мотивації для досягнення успіху на роботі.

3. Фредерік Герцберг – психолог та автор «Теорії мотивації та управління», який досліджував вплив різних факторів на мотивацію працівників.

4. Дуглас МакҐреґор – психолог та автор «The Human Side of Enterprise», який висвітлює важливість мотивації працівників через задоволення їхніх потреб на робочому місці.

5. Віктор Врум та Едвард Локе – психологи, які досліджують вплив зовнішньої мотивації (наприклад, матеріальних стимулів) на працівників.

Серед українських дослідників, які займалися вивченням сучасних методів мотивації персоналу, можна назвати: Григор'єва О. І. (кандидат економічних наук, старший науковий співробітник Інституту проблем ринку НАН України); Кириленко Ю. В. (кандидат економічних наук, професор кафедри управління персоналом та економіки праці Національного університету «Львівська політехніка»); Гавриленко О. В. (кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Національного університету «Острозька академія»); Дзюба О. О. (кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та економіки підприємства Національного університету «Львівська політехніка»); Петрова Н. Ю. (кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та психології Національного університету «Києво-Могилянська академія»); Мішкевич І. І. (доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана).

Разом з тим, залишаються не вирішеними проблеми розроблення та ефективного застосування нових методів мотивації праці з урахуванням індивідуалізованого підходу, котрий передбачає аналіз результативності мотивації не тільки з позицій компанії, але і з позицій окремого працівника.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на актуальність досліджуваної проблеми метою статті є дослідження сучасних методів мотивації персоналу на підприємствах та визначення їх доцільності для впровадження, а також виділення ключових елементів системи мотивації персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо базові поняття у контексті теми дослідження для комплексності розгляду сучасних та ефективних методів мотивації персоналу. Мотивація – це спонукання працівників до праці з метою задоволення їхніх потреб та досягнення організаційних цілей.

Стимул – причина поведінки, яка спонукає до дії. Стимул також виражає інтерес у якійсь діяльності. Стимулювання праці є комплексом заходів, котрі є засобом задоволення визначених потреб персоналу.

«Мотив – це імпульс, що викликає спонукання до дії задля досягнення мети, що не суперечить внутрішнім установкам людини, а стимул, своєю чергою, – жаданий об'єкт» [5].

На сьогоднішній день поширені два основні підходи до мотивації: змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії передбачають визначення того, що у внутрішньо особистісному або робочому середовищі спонукає до цієї поведінки. Процесуальні теорії зосереджені на самому процесі мотивації.

Перед тим, як обговорювати управління мотивацією та стимулюванням персоналу, важливо визначити їх цілі. У цьому процесі мають свій інтерес як роботодавець, так і працівник. Для роботодавця ціллю управління мотивацією та стимулюванням персоналу є досягнення економічної ефективності організації, досягнення певних результатів, переважно фінансових. У свою чергу, для працівника ціллю мотивації та стимулювання є досягнення певних соціальних та інших значущих для нього благ. Кількість та якість праці, яку працівники готові надати або витратити, є ключовим фактором, що визначає економічну ефективність організації, особливо за умов наявності соціальних благ і відповідного рівня соціальної ефективності. Щоб досягти соціальної ефективності, необхідно забезпечити стійке економічне становище організації та забезпечити прибуток, що дозволяє вирішувати соціальні завдання та задовольняти інтереси й очікування працівників.

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу є однією зі складових ефективного управління персоналом, що відображає відношення між ступенем досягнення цілей організації та цілями співробітників із витратами на персонал.

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу в організації потребує розгляду як короткострокових, так і довгострокових перспектив співробітництва між працівником та

роботодавцем. Це передбачає врахування цілей організації (комерційних та суспільних), керівництва організації (особистих, трудових, організаційних) та працівників (професійних, особистих, трудових) при побудові відносин, які були б оптимальними для обох сторін. Для цього можна використовувати різноманітні стимули для співробітників, які забезпечують їхню працю та не суперечать їх внутрішнім установкам.

Керівництво повинно формувати два типи стимулів для працівників: довгострокові та короткострокові. Довгострокові стимули пов'язані із загальними цілями як працівника, так і роботодавця. Вони допомагають визначити, навіщо працівник прийшов в організацію, який позитивний результат він може досягти, які його особисті цілі у співробітництві. Короткострокові стимули пов'язані з діяльністю працівника і спрямовані на стимулювання виконання організаційних стратегій, планів та проектів.

Для забезпечення ефективної мотивації працівників необхідно враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі організації та її керівництва, а також особисті цілі та мотиви працівників. Довгострокова мотивація сприяє досягненню професійних та особистих цілей працівника, тоді як короткострокова мотивація визначає якість виконання конкретної роботи. Керівництво повинно формувати у співробітників два типи стимулів – довгострокові та короткострокові, щоб забезпечити відповідність мотивації та стимулювання з метою досягнення спільних цілей. Це забезпечує згоду між сторонами та уникнення дисонансу, що може виникнути через різні цілі та очікування. Наприклад, якщо роботодавець бажає залучити та утримати кваліфікованих працівників, то він повинен пропонувати довгострокові стимули, такі як розвиток кар'єри, підвищення зарплати, пільги по здоров'ю тощо. З іншого боку, короткострокові стимули, такі як премії за досягнення виробничих показників, можуть бути застосовані для стимулювання працівників до досягнення конкретних виробничих цілей. Залежно від конкретних цілей та потреб роботодавця, мотиваційні пласти можуть відрізнятися. Важливо, що кожна сторона знає, чого вона хоче та що за це отримає, тому що це сприятиме згоді та уникненню протиріч між сторонами з приводу праці [8]. Важливо також розуміти, що недостатній рівень мотивації може призвести до погіршення якості виконання роботи, невдоволення працівників та їх відходу з компанії. Тому роботодавцям варто

ретельно обирати та формувати мотиваційні пласти, щоб досягти кращих результатів та зберегти талановитих працівників.

Чинники, що впливають на мотивацію співробітника, можуть бути внутрішніми або зовнішніми. До внутрішніх чинників належать такі як самореалізація, самоствердження, творчість та задоволення виконаної роботи. Зовнішніми факторами мотивації можуть бути дохід, просування по службі, визнання та статус у суспільстві. Механізм формування мотивації полягає у закономірних зв'язках та відносинах, що визначають процес засвоєння соціальних цінностей, норм та правил поведінки. Це також включає формування специфічних ціннісних орієнтацій та установок у сфері праці. Формування мотивації починається у процесі соціалізації індивіда та обумовлюється соціокультурним середовищем людини. Мотиваційні механізми формуються на основі природних особливостей індивіда, етнічних та національних особливостей ставлення до праці, рівня життя та якості життя у сім'ї та найближчому соціальному оточенні, а також на основі можливості та якості загальнокультурної та професійної підготовки до вибраної діяльності.

При формуванні мотивації працівників важливо враховувати, що кожен з них може бути орієнтований на один з трьох типів мотивації: змістовність та суспільну значущість праці, оплату праці та інші матеріальні цінності, або збалансовану систему різних цінностей. Керівництво організації зазвичай застосовує монетарні і немонетарні спонукальні системи для стимулювання співробітників, такі як оплата праці, участь у прибутках, групова організація праці, соціальні комунікації, стиль і методи керівництва та регулювання робочого часу. Матеріальне стимулювання є важливим фактором мотивації працівників, але не єдиним. Нематеріальні методи стимулювання також можуть впливати на мотивацію працівників і підвищувати їх ефективність. Наприклад, працівники можуть бути зацікавлені у виконанні своїх обов'язків, якщо вони відчують, що їх робота важлива і потрібна для організації. Повага до працівників, навчання та можливості кар'єрного зростання, довіра до керівництва та можливість ініціативи також можуть бути важливими нематеріальними методами мотивації. Крім того, гнучкий графік роботи та можливість балансувати роботу й особисте життя можуть сприяти збереженню працівників у компанії та підвищенню їх задоволеності роботою.

Пропонування гнучкого графіка роботи дозволяє працівникам більш ефективно планувати свій робочий час, що може позитивно позначитися на їхньому настрої та продуктивності [7].

Головна мета стимулювання персоналу полягає у забезпеченні гідних умов праці та задоволенні особистих інтересів працівників, з орієнтацією на досягнення цілей організації.

Велика увага приділяється ролі керівництва організації у мотивації та стимулюванні персоналу. Методи стимулювання мають прямий вплив на мотивацію співробітників, і тому важливо визначити найбільш ефективні методи для кожного окремого співробітника. Для цього керівництво повинно ретельно вивчати свій персонал та забезпечувати сприятливі умови праці, що обумовить збільшення виробленого продукту.

Однак, для того, щоб сформувати відповідну мотивацію серед підлеглих та правильно стимулювати їх, необхідне належне планування, контроль та правильна поведінка керівника. Функція мотивації полягає у тому, щоб персонал виконував свої обов'язки відповідно до делегованих йому прав та обов'язків та узгоджував їх з управлінськими рішеннями. Тому важливо, щоб керівник не тільки вивчав та розумів свій персонал, але й дотримувався правильної поведінки та контролював виконання планів і рішень, що сприятиме ефективнішій роботі команди.

Методи мотивації працівників є важливою складовою організаційної культури. Головна мета методів полягає у тому, щоб залучити працівників зі знаннями до спільного вирішення завдань організації [3]. Система мотивації персоналу підприємства має відповідати низці принципів, зокрема гнучкості, що передбачає оперативну реакцію на зміну внутрішніх та зовнішніх умов. Також важливо, щоб сис-

тема була комплексною і відображала індивідуальний вклад кожного працівника у досягнення кінцевих результатів підприємства. Це відображається у принципі системності. До інших принципів належать відповідність мотивації працівників кількості, якості та вагомості їхньої праці, структурованість заробітної плати та її поділ на частини, які відображають особистий внесок кожного працівника у досягнення різних результатів діяльності підприємства, а також відкритість системи мотивації та її доступність для всіх працівників.

Існує безліч способів, які можуть вплинути на мотивацію кожної окремої людини, і ця кількість продовжує зростати. Важливо розуміти, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію людини не є постійними. Крім того, той самий фактор, який наразі мотивує людину до ефективної праці та продуктивності, може вже завтра викликати зниження мотивації. Тому це лише підкреслює необхідність вивчення потреб кожної окремої людини, її установок, бажань та пріоритетів, для того щоб розробити дієві заходи для впливу на поведінку кожного працівника. Основні методи мотивації наведені у таблиці 1.

Застосування різних методів мотивації або їх комбінація залежить від конкретних умов, у яких працює організація. Використання систем винагородження базується на теорії потреб, яка стверджує, що мотивація досягається за рахунок цілей, прагнень, цінностей та поведінки. Винагорода стимулює віру у себе, додає надії на успіх у виконанні завдань, збільшує бажання працювати з підвищеною продуктивністю. Позитивні заходи мотивації є ефективнішими, ніж негативні.

Примусова мотивація може мати негативний вплив на мотивацію працівників, оскільки вона базується на контролі та покараннях, а не на позитивному стимулюванні. Це може

Таблиця 1

Головні методи мотивації [11]

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Цей метод мотивації ґрунтується на відчутті страху перед покаранням, наприклад, низькооплачувана робота, сплата штрафу або інші наслідки.
Винагородження	Цей метод мотивації ґрунтується на комбінації економічних та неекономічних стимулів для спонукання працівників до високопродуктивної роботи. Може включати збільшення заробітної плати, видачу бонусів або інших матеріальних винагород, а також використання позаматеріальних стимулів, таких як похвали, визнання, можливість професійного зростання та інші.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей та цілей, які збігаються з цінностями та цілями організації.

привести до зниження мотивації працівників та недостатньої уваги до їхніх потреб та інтересів. Для ефективної системи мотивації необхідно знайти правильний баланс між заохоченням і покаранням. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників, щоб стимулювати їхню роботу відповідно до їхніх особистісних характеристик та мотиваційних факторів. Використання негативних заходів може знизити активність працівника, спричинити негативні емоції та створити стресові ситуації, що, у свою чергу, знизить задоволеність роботою.

Економічні методи мотивації є більш ефективними, коли вони поєднуються з моральними методами. Один з таких методів – це визнання. Коли працівник відчуває визнання своєї праці, він стає більш мотивованим та задоволеним. Тому важливо включити моральні методи стимулювання у систему мотивації персоналу. До інструментів фінансової мотивації належать грошові заохочення та штрафи. Серед заохочень можна виділити премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші матеріальні нагороди. Кожна компанія система має свою систему штрафів, але існують і загальні штрафи, такі як штраф за запізнення, невиконання плану та ін. Штрафи можуть виступати дієвим методом мотивації, але доцільно його поєднувати з методом матеріального заохочення [5]. Головне завдання керівника – виявлення та досягнення рівновагу між нагородами та покараннями, щоб забезпечити ефективну мотивацію персоналу.

Один з моральних методів мотивації полягає у використанні похвали та критики. Похвала повинна бути надана за кожну гідну дію працівника, яка сприяє досягненню цілей організації. Вона повинна бути конкретною, дозованою та регулярною. Несправедлива чи нещира похвала може демотивувати працівника. Об'єктивні критерії допомагають збільшити ефективність похвали. Критика є оцінкою роботи окремих працівників або трудових колективів, яка може мати негативний відтінок. Однак, вона може бути корисною, якщо є конструктивною та спрямована на стимулювання дій людини, що допомагає усунути недоліки та покращити результати роботи. Крім прямої та непрямої мотивації, існує кілька важливих стимулів, які впливають на ефективність співробітників:

– Соціальна мотивація: працівник розуміє, що він є частиною колективу та команди,

і якщо він неякісно виконує свої завдання, то підводить всіх інших співробітників.

– Психологічна мотивація: якщо у колективі панує дружба та привітна атмосфера, то працівник матиме бажання працювати.

– Кар'єрна мотивація: багато співробітників вбачають перспективу кар'єрного росту як головний стимул.

– Освітня мотивація: для деяких працівників розвиток у певній сфері та отримання нових знань є також важливим стимулом для роботи, а не тільки заробітком.

Враховуючи різні методи мотивації праці персоналу, важливо відзначити, що комбінація різноманітних методів заохочення може бути ефективнішою, ніж використання одного конкретного методу. Так, можна поєднувати фінансові стимули (наприклад, премії) з нематеріальними (наприклад, можливості для професійного розвитку) [4].

Для ефективної мотивації співробітників, важливо стимулювати їх за кожним проміжним досягненням, а не чекати до завершення всієї роботи, оскільки значні успіхи є рідкісними та складними для досягнення. Це означає, що позитивну мотивацію необхідно підтримувати через короткі інтервали часу. Крім того, важливо забезпечити співробітників впевненістю у собі, оскільки це відповідає їхнім внутрішнім потребам у самоствердженні.

Українська ментальність відзначається прагненням до колективної праці. У сучасних умовах, коли наявна економічна ситуація ускладнює можливість отримання високої заробітної плати, особлива увага має бути приділена нематеріальному стимулюванню працівників. Для цього можна скласти гнучку систему пільг, яка буде включати такі заходи:

– показувати цінність працівника для організації;

– підвищувати змістовність праці;

– передбачати гнучкість в організації праці;

– знижки на продукцію компанії;

– надавати кредит співробітникам на придбання квартири, автомобіля та іншого.

Дослідження, що проводились на українських підприємствах, показали, що мотиваційні методи, які використовуються вітчизняними керівниками для стимулювання праці персоналу, можуть бути узагальнені до таких:

– Грошові штрафи є найбільш поширеним методом мотивації, який використовують на більше, ніж 90% підприємств.

– Розширення повноважень працівників також є частим методом (до 40% підприємств).

- Використання нематеріальних стимулів також досить поширене (до 40% підприємств).
- Збільшення заробітної плати, грошові виплати за виконання планових завдань використовуються рідко (до 20% підприємств).
- Вдосконалення професійних умінь є досить рідкісним методом мотивації (до 10% підприємств).
- Підвищення посади використовується дуже рідко (до 5% підприємств).
- Наявність соціальних програм для працівників підприємства є дуже рідкісним методом (3%, використовують переважно великі компанії).

Одними з найбільш поширених методів мотивації персоналу у сучасному бізнесі є грошові стимули, розширення повноважень працівників, нематеріальні стимули, збільшення заробітної плати, покращення професійних навичок та підвищення посади. Щоб підвищити ефективність мотиваційних заходів, необхідно комбінувати традиційні та нові методи мотивації персоналу, а також враховувати специфічні особливості кожного підприємства та його персоналу.

Україна стикається з проблемами мотивації персоналу, оскільки фінансові інстру-

менти є найбільш ефективними, але багато керівників не хочуть витратити кошти на це. Замість цього, часто використовуються санкції за невиконання завдань, а винагороди та премії призначаються тільки для найкращих працівників [9]. Хоча нематеріальна мотивація також використовується, вона є менш ефективною. На підприємствах створюється культура та традиції, що сприяють ефективному виконанню роботи, але заробітні плати не зростають настільки швидко, як ціни, тому фінансові виплати залишаються найкращим стимулом для українських працівників.

Розглядаючи новітні методи мотивації, варто відзначити, що останнім часом поряд зі стандартними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, поширюються інноваційні, нестандартні методи. Саме такі методи є актуальними для вітчизняних підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами. Розглянемо приклади застосування нестандартних методів мотивації у провідних міжнародних компаніях (таблиця 2).

Важливо відзначити, що деякі методи мотивації можуть бути застосовані на сучасних вітчизняних підприємствах. Хоча слід зазначити, що нематеріальна мотивація може

Таблиця 2

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці [1]

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсує роботодавець.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружба, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту.	Johnson&Johnson
Опублікування у власному друкованому виданні.	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії – це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування.	Google

бути ефективною для працівників провідних компаній, які вже отримують високу заробітну плату. Однак завдання керівників полягає у тому, щоб морально стимулювати і зацікавити підлеглих, що вони отримували задоволення від праці [2].

Для досягнення бажаних цілей мотивації на підприємстві необхідно застосовувати різні способи та ґрунтувати їх комплекс. Доцільно використовувати також нематеріальну мотивацію для підвищення ефективності діяльності організації. Коли обмежені фінансові ресурси на вітчизняних підприємствах, можна зосередити увагу на інноваційних методах мотивації праці, і таким чином створити гнучку систему мотивації, яка б поєднувала традиційні та інноваційні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів слід враховувати культурні, ментальні та психологічні особливості працівників, щоб знайти найбільш ефективний метод мотивації для конкретного підприємства. В Україні, яка має великий кадровий та інтелектуальний потенціал, актуальним є перехід до методів менеджменту, що пов'язані з підвищенням моральної мотивації працівників.

Зважаючи на міжнародний досвід використання методів мотивації працівників, українські підприємства можуть запропонувати такі способи покращення мотивації персоналу:

- Наймати спеціалістів, які займатимуться роботою з персоналом, вивчатимуть їх внутрішні мотиви до праці та цінності, визначатимуть реальні потреби працівників.

- Розробити критерії оцінки персоналу, щоб працівники знали, які конкретні результати їх роботи оцінюються та як вони можуть покращити свої результати.

- Застосовувати нематеріальне стимулювання, щоб мотивувати працівників та показувати їм, що їхня праця оцінюється.

- Розвивати корпоративну культуру, яка б включала у себе спілкування працівників між собою та з керівництвом, організацію свят, проведення змагань і турнірів між відділами компанії для створення сприятливої атмосфери на робочому місці.

- Проводити різні конкурси з цінними призами, щоб мотивувати працівників до досягнення кращих результатів та високих стандартів роботи.

- Покращувати умови праці працівників та надавати соціальний пакет, щоб приваблювати працівників.

Висновки. Можна зробити висновок, що сучасні методи мотивації персоналу стали

важливою складовою управління підприємствами. З метою збільшення продуктивності та ефективності роботи, підприємства активно використовують різноманітні методи мотивації персоналу. На сьогоднішній день розвиток і впровадження нових методів мотивації персоналу є необхідним у зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку праці та постійними змінами у вимогах до працівників.

Узагальнюючи результати сучасних досліджень, найбільш ефективними методами мотивації персоналу є такі:

- Фінансова мотивація: заощадження, премії, бонуси та інші фінансові стимули можуть стати значним мотиватором для працівників.

- Мотивація за допомогою навчання: пропонування можливостей навчання та розвитку дозволяє працівникам розвиватися та розширювати свої знання, що може сприяти їхній мотивації.

- Мотивація за допомогою гнучкого графіка роботи.

- Мотивація за допомогою визнання та відзнак. Відзнаки та визнання можуть стати важливим мотиватором для працівників, оскільки показують, що їхня праця оцінюється та важлива.

- Мотивація за допомогою технологій: використання сучасних технологій може стати великим мотиватором для працівників, оскільки дозволяє їм ефективніше виконувати свої робочі завдання та спрощує робочий процес. Успішна мотивація персоналу передбачає не тільки встановлення мотивуючих факторів, але й систематичну роботу з кадрами, підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці, розвиток корпоративної культури та підтримку ефективної комунікації на всіх рівнях підприємства.

Після аналізування мотивації працівників в Україні та закордоном варто зазначити, що більшість методів впливу на працівників залежить від культури країни, де вони застосовуються. Важливо підкреслити, що керівництво на сьогоднішній день віддає перевагу нематеріальному мотивуванню працівників, ніж матеріальним стимулам. Україна відстає у рівні мотивації працівників порівняно з розвинутими країнами, і це також відображається на стані її економіки. Тому, після проведення аналізу, можна зробити висновок, що керівництву підприємств та організацій необхідно орієнтуватися на кращі світові практики та використовувати подібні інструменти мотивації, адаптуючи їх до власних працівників та

регіону. Для досягнення ефективної та продуктивної праці, необхідно створити атмосферу причетності працівників до компанії.

Також важливо регулярно переглядати внутрішню політику компанії та прислухатися до побажань та потреб підлеглих. Наприклад, якщо більшість співробітників висловлюють бажання мати більше можливостей для професійного розвитку, компанія може ввести програму навчання або оплачувати курси для своїх працівників. Важливо також забезпечити прозорість та справедливість у системі мотивації, щоб уникнути несправедливості та зберегти довіру співробітників

до компанії. Нарешті, дійсно високий рівень конкурентоспроможності організації можливий лише за умови залучення та збереження найцінніших професіоналів, що може бути досягнуто завдяки ефективній системі мотивації, а також забезпеченню оптимальних умов праці, комфортної та дружньої атмосфери на роботі та іншими факторами. Використання ефективних методів мотивації персоналу може допомогти підприємствам збільшити продуктивність та ефективність роботи співробітників, знизити відтік кадрів та підвищити рівень задоволення працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
2. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
3. Зубовський В. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : «Знання-Прес», 2016. 526 с.
4. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2019. 431 с.
5. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
6. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посібник. Київ : МАУП, 2018. 80 с.
7. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль : ВАТ «Терно-Граф», 2019. 297 с.
8. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Харків, 2018. С. 168–172.
9. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.
10. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25–27.
11. Шевцова С. В. Методи мотивації персоналу. *Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.)*. Суми : СумДУ, 2010. Ч. I. С. 66–67.
12. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1. С. 46–49.
13. Сучасні методи мотивації персоналу // StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/>
14. Мотивація персоналу: управління якістю праці // Агрокебети. Агроосвіта майбутнього. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-pratsi>

REFERENCES:

1. Bolkvadze N., Hetman T. (2020) Suchasni metody motyvatsii personalu IT-kompanii [Modern methods of motivating the staff of IT companies]. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, Vol. 2. No. 22, pp. 72–82.
2. Zavinovska G. T. (2018) *Ekonomika pratsi: navch. posibnyk* [Labor economics: education. manual]. Kyiv: KNEU, 123 p. (in Ukrainian)
3. Zubovsky V. M. (2016) *Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk* [Enterprise economics: textbook]. Kyiv: «Znannia-Pres», 526 p. (in Ukrainian)
4. *Ekonomika pidpriemstva: navch. posib* [Enterprise economics: educational manual] / za red. A.V. Shehdy. Kyiv: Znannia, 431 p. (in Ukrainian)
5. *Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk* [Economy of the enterprise: textbook] / za zah. red. S. F. Pokropyvnoho. Vyd. 2-he, pererob. ta dop. Kyiv: KNEU, 528 p. (in Ukrainian)
6. *Ekonomika pidpriemstva: poshuk shliakhiv rozvytku: posibnyk* [Economy of the enterprise: search for ways of development: manual]. Kyiv: MAUP, 80 p. (in Ukrainian)

7. Kozlovsky V. O., Pogryshchuk B. V. (2019) *Osnovy pidpriemnytstva. Praktykum: navchalnyi posibnyk* [Fundamentals of entrepreneurship. Practicum: tutorial]. Vydannia 5-e, dopovn. i pererob. Ternopil: VAT «Terno-Hraf», 297 p. (in Ukrainian)
8. Kostiuk O. D. (2018) Suchasni instrumenty motyvatsii personalu [Modern tools of personnel motivation]. *Visnyk. Seriia: Ekonomichni nauky*. Kharkiv, pp. 168–172.
9. Muzychenko-Kozlovskiy A.V. (2019) Osnovni elementy mekhanizmu motyvuvannia pratsivnykiv [Basic elements of the mechanism of motivating employees]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, issue 21.6, pp. 361–367.
10. Cherkashina D. (2018) Nestandardna motyvatsiia [Non-standard motivation]. *Kontrakty*, No. 22, pp. 25–27.
11. Shevtsova S. V. (2010) Metody motyvatsii personalu [Methods of motivating personnel]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku*. Naukovo-tekhnichna konferentsiia vykladachiv, spivrobotnykiv, aspirantiv ta studentiv fakultetu ekonomiky ta menedzhmentu prysviachena dnu nauky v Ukraini (19-23 kvitnia 2010 r.). Sumy: SumDU, P. I, pp. 66–67. (in Ukrainian)
12. Shumeiko V. (2019) Orhanizatsiini struktury upravlinnia marketynhom na vyrobnychykh pidpriemstvakh [Organizational structures of marketing management at manufacturing enterprises]. *Marketynh v Ukraini*, no. 1, pp. 46–49.
13. Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *StudFiles*. Available at: <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/>
14. Motyvatsiia personalu: upravlinnia yakistiu pratsi [Personnel motivation: management of labor quality]. Ahrokebety. Ahrosvita maibutnoho. Available at: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>