

НЕМАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ ЯК СПОСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Л. І. Коврига, Г. В. Бей

Анотація. Стаття присвячена дослідженню напрямів вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу в контексті війни та повоєнного відновлення. Розглянуто поняття нематеріальних стимулів, визначено їх роль у формуванні мотиваційного впливу на персонал підприємства. Проаналізовано основні види нематеріальних стимулів, зокрема визнання досягнень, можливості професійного розвитку, гнучкі умови праці, реінтеграція ветеранів, психологічна підтримка та корпоративна культура. Особливу увагу приділено актуальним викликам, що постають перед організаціями під час впровадження нематеріальних форм стимулювання, а також пропозиціям щодо їх оптимізації. Результати дослідження свідчать про те, що ефективна система мотивації повинна містити сучасні нематеріальні стимули, що сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату та довгостроковому утриманню талановитих фахівців.

Ключові слова: мотивація, нематеріальні стимули, удосконалення, система, професійний розвиток.

Вступ. У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, а конкуренція на ринку праці зростає, ефективна мотивація персоналу стає ключовим фактором успіху організацій. Традиційні методи мотивації, зокрема матеріальні стимули, стають менш ефективними та не завжди відповідають вимогам молодих фахівців, особливо у сфері інформаційних технологій. Частково це зумовлено зміною ціннісних орієнтацій нових поколінь, які надають перевагу можливостям професійного розвитку, а також визнанню досягнень та створенню сприятливого робочого середовища порівняно із базовим та додатковим матеріальним стимулюванням.

Особливо важливим фактором сьогодні є формування почуття залученості працівників у діяльності компанії в умовах воєнних дій в Україні. Сильне відчуття корпоративної ідентичності та підтримки допомагає зменшити плинність кадрів, що є критично важливим для збереження компетентного персоналу та стабільності діяльності компанії у складних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретичних, методичних та практичних аспектів мотивації персоналу, системи оплати праці та стимулювання працівників знайшли широке відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема А. Колот та С. Цимбалюк детально розглядають аспекти нематеріальної мотивації, підкреслюючи її значення в сучасних умовах управління персоналом [1]. І. Дьогтева, П. Супрун [2] акцентують увагу на впровадженні нематеріальних стимулів в ІТ-сфері. О. Бачинська [3], О. Журавльов, О. Каламан [4], С. Прохоровська [5], М. Марченко, М. Ніколаєва [6] обґрунтовують роль нематеріальної мотивації в період воєнного стану. Т. Жолонко, О. Гребінчук [7], В. Ігнатюк, Г. Туніна [8] досліджують зарубіжний досвід та порівнюють його з українськими реаліями, Дж. Рів розкриває основи психології мотивації та емоцій, акцентуючи увагу на тому, як внутрішні та зовнішні стимули впливають на поведінку людини, формують її зацікавленість та залученість в діяльність [9]. Описані підходи дають можливість глибше зрозуміти механізми нематеріальної мотивації та їх вплив на продуктивність та задоволеність працівників.

Виявлення нерозв'язаних раніше частин загальної проблеми. Водночас залишається актуальним дослідження напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу із використанням нематеріальних стимулів. Адже в умовах нестабільної політичної та соціальної ситуації в Україні компаніям надзвичайно важливо зберігати залученість працівників до продуктивної праці, створювати гарантії безпеки та тривалої зайнятості, сприяти усвідомленню можливостей професійного розвитку і зростання.

Основна частина. У науковій літературі сформовано значну кількість визначень поняття «мотивація», кожне з яких відображає різні підходи до його трактування. У широкому розумінні мотивацію можна визначити як сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що спонукають людину до здійснення певних дій. Вона може ґрунтуватися як на усвідомлених потребах та цілях, так і на підсвідомих імпульсах, що визначають поведінку особи. Мотивація трудової діяльності проявляється у створенні для працівника стимулюючих умов, які формують його внутрішнє прагнення до праці, що досягається через вплив на систему потреб, інте-

ресів, ціннісних орієнтацій та професійних прагнень, що у комплексі забезпечує необхідний рівень трудової віддачі та сприяє досягненню цілей підприємства [10].

Матеріальна мотивація, що традиційно вважалася основним чинником забезпечення продуктивності і залученості персоналу, поступово втрачає свою абсолютність. У зв'язку з цим, усе більшого значення набувають нематеріальні стимули, що формують емоційну та психологічну прихильність працівників до організації. Саме ці фактори дедалі частіше визначають готовність співробітників залишатися в компанії, незважаючи на зовнішні економічні та соціальні виклики.

В умовах воєнного стану в Україні проблема особливо загострюється, адже рівень заробітних плат на внутрішньому ринку праці суттєво поступається оплаті праці за кордоном, окрім того підприємствам все складніше зберігати конкурентоспроможність, що створює серйозні виклики для збереження кваліфікованих і талановитих працівників, які мають можливість працевлаштуватися у міжнародних компаніях чи релокуватися.

Нематеріальна мотивація у більшості наукових джерел розглядається як сукупність інструментів та методів, спрямованих на розвиток внутрішніх і психологічних аспектів працівника, які не пов'язані з фінансовими винагородами. Основна мета таких підходів полягає у задоволенні духовних та соціальних потреб персоналу [4].

Зарубіжний досвід у сфері стимулювання персоналу може стати ефективним орієнтиром для розробки власних систем мотивації на українських підприємствах. Моделі нематеріальної мотивації, що переважають у закордонному досвіді, показано на рис. 1 [11, 12].

Японська модель	Компенсація транспорту, медичне страхування для сім'ї, підтримка житла, навчання в Японії та за кордоном, підвищення кваліфікації, корпоративне спілкування
Американська модель	Медичне страхування, професійні курси, безкоштовні обіди, корпоративні заходи, гнучкий графік, допомога у догляді за дітьми
Французька модель	35 годин на тиждень, гнучкий графік, дистанційна робота, корпоративне страхування, допомога з іпотекою, оплачувані обіди, курси підвищення кваліфікації
Нідерландська модель	Соціальні пільги та компенсації, право на оплачуваний час для візиту до лікаря (2 години)
Шведська модель	Орієнтація на соціальні цінності, цікава робота важливіша за зарплату, можливість працювати з дому

Рис. 1. Порівняння моделей нематеріальної мотивації персоналу в різних країнах

Як бачимо, ключовими напрямками нематеріальних стимулів у зарубіжних країнах є: соціальні гарантії та пільги (медичне страхування, допомога з житлом, іпотекою, компенсації); освітні можливості (навчання, курси, підвищення кваліфікації); баланс між роботою і життям (гнучкий графік, скорочений робочий тиждень, дистанційна робота); корпоративна культура (особисті та корпоративні свята, поїздки, командна взаємодія, групові активності); індивідуальний добробут (право на час для особистих потреб, психологічна підтримка, розвиток особистості).

В Україні найбільш розвиненими у напрямі застосування нематеріальних стимулів можна вважати технологічні компанії. Вони зазвичай пропонують конкурентний рівень заробітної плати та преміювання, а також особливо турбуються про збереження людського капіталу, пропонуючи дієві інструменти нематеріального стимулювання. Прикладом ефективного застосування такої системи є діяльність компанії ТОВ «Інноваційні Софт Рішення» (корпорація SoftServe) – провідного постачальника ІТ-послуг.

ТОВ «Інноваційні Софт Рішення» розглядає добробут своїх співробітників у 5 напрямках (рис. 2) [13].



Рис. 2.Складові добробуту персоналу у ТОВ «Іноваційні Софт Рішення»

Розглянемо кожну складову більш детально:

1. Емоційний добробут. Компанія впроваджує ряд програм психологічної підтримки, основними з яких є анонімні консультації, регулярні заходи з mental wellbeing та корпоративні ініціативи, що допомагають сформувати культуру турботи та знизити ризик емоційного вигорання. У 2025 році було додано додаткових два дні Self-Care Days, під час яких працівники можуть відпочити та подбати про себе. Застосований підприємством підхід є прикладом побудови системи психологічної безпеки на робочому місці, яка особливо актуальна в умовах стресових факторів, зокрема політичної чи економічної нестабільності.

2. Фізичний добробут. Важливою складовою охорони здоров'я співробітників є система медичного страхування, компенсація занять спортом, організація спортивних подій в офісах та онлайн. Наявність як онлайн, так і офлайн-форматів взаємодії дозволяє залучати віддалених працівників, навіть у гнучкому робочому середовищі.

3. Добробут на робочому місці. З метою підвищення рівня задоволеністю роботи, співробітники SoftServe можуть обрати для себе гнучкий графік роботи чи гібридний формат. Це дозволяє створити працівникам оптимальне робоче середовище. Інтеграція *flexibility policies* дозволяє враховувати різні часові пояси, що особливо актуально для міжнародних компаній, а також потреби співробітників для балансування роботи та особистого життя, а це у свою чергу сприятиме розвитку креативності та продуктивності.

4. Фінансовий добробут. SoftServe використовує освітні програми для підвищення фінансової грамотності співробітників. Для цього було створено SoftServe University, де працівники мають змогу обрати як зовнішні програми навчання, так і внутрішні курси, використання яких сприяє формуванню довгострокової лояльності та зниженню рівня тривожності працівників у фінансовій сфері. Іншим підприємствам доцільно також запроваджувати подібні тренінги та програми розвитку для підвищення впевненості працівників у плануванні власного майбутнього.

5. Соціальний добробут. SoftServe активно розвиває волонтерські ініціативи, такі як OpenTech, корпоративний благодійний фонд Open Eyes. Функціонування цих ініціатив допомагає формувати у співробітників почуття приналежності до компанії та соціальної значущості їхньої роботи. Також було створено програму з реінтеграції ветеранів до цивільного життя, де вони отримують додаткові оплачувані відпустки, можливості підвищення та зміни кваліфікації, розширене медичне страхування та психологічну підтримку. Іншим напрямом є створення Resource Group for Women та Resource Group for People with Disabilities. Перша з них спрямована на підтримку жінок у професійному розвитку, водночас є платформою для співпраці, обміну досвідом і взаємної підтримки. Метою Resource Group for People with Disabilities є формування робочого середовища, доступного для всіх, тобто організація заходів і тренінгів з питань етикету у спілкуванні з людьми з інвалідністю, принципів інклюзивного дизайну та стандартів вебдоступності. Загалом такий підхід сприяє підвищенню рівня обізнаності співробітників та впровадженню змін, що усувають бар'єри у професійному житті людей з особливими потребами. Щоб підвищити рівень інклюзивності та довіри в колективі, для інших організацій важливо створювати власні внутрішні ресурсні групи для підтримки вразливих груп працівників.

Висновки. Мотивація працівників, які утворюють компанію, незалежно від сектору, є важливою для її успіху та сталого розвитку. Нематеріальні методи мотивації здобувають все

більшого значення, оскільки формують емоційну та психологічну прихильність співробітників до компанії, знижують ризик плинності кадрів та сприяють розвитку корпоративної культури. Зарубіжний досвід демонструє ефективність комплексного підходу, який охоплює професійний розвиток, гнучкі графіки роботи, корпоративні заходи, підтримку сімейних потреб та соціальну активність.

На прикладі української ІТ-компанії ТОВ «Інноваційні Софт рішення» (SoftServe) доведено, що успішна система нематеріальної мотивації може ґрунтуватися на п'яти складових добробуту: емоційного, фізичного, робочого, фінансового та соціального. Реалізація програм психологічної підтримки, забезпечення здорового способу життя, гнучкі робочі формати, підвищення фінансової грамотності та розвиток соціальної відповідальності сприяють підвищенню залученості, лояльності та ефективності працівників. Отже, перспективним напрямом для українських компаній є подальше вдосконалення гнучких систем нематеріальної мотивації, що враховують індивідуальні та колективні цінності співробітників. Інтеграція подібних підходів дозволяє створювати сприятливе робоче середовище, підвищувати продуктивність та утримувати компетентний персонал навіть в умовах нестабільності та зовнішніх викликів.

Abstract. The article is devoted to the study of approaches to improving the system of non-material motivation of personnel in the context of war and post-war recovery. The concept of non-material incentives is examined, and their role in shaping motivational influence on enterprise personnel is defined. The main types of non-material incentives are analyzed, including recognition of achievements, opportunities for professional development, flexible working conditions, reintegration of veterans, psychological support, and corporate culture. Particular attention is paid to the current challenges faced by organizations in implementing non-material forms of stimulation, as well as to proposals for their optimization. The results of the study indicate that an effective motivation system should incorporate modern non-material incentives, which contribute to the formation of a positive psychological climate and the long-term retention of talented specialists.

Keywords: motivation, non-financial incentives, improvement, system, professional development.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Дьогтева І. О., Супрун П. Б. Специфіка використання нематеріальної мотивації ІТ-персоналу. *Матеріали науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, м. Вінниця, 10–12 берез. 2021. Вінниця, 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33959/89105.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
3. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2024. № 3. С. 7–14. URL: <https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusion-society/article/view/163>
4. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 27–31. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/129>
5. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20>
6. Марченко М. М., Ніколаєва М. А. Важливість нематеріальної мотивації працівників в умовах війни та дефіциту трудових ресурсів в Україні. *Матеріали МНПК «Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції»*. 2024. С. 384–386.
7. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2021. Випуск 2. URL: <https://surl.li/zbvtvw>
8. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics, Finance*. 2023. Вип. 2, № 1. С. 75–83.
9. Reeve J. Understanding motivation and emotions. Wiley, 2014. 648 p.
10. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського*. 2016. № 9. С. 232–236. URL: <https://surl.li/quoghq>
11. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 183–189. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12146>
12. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилищенко А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_22
13. Звіт з корпоративної відповідальності SoftServe за 2024 рік. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2024.pdf>