

Дідик Д.О.
здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна
Скібіцький О.С.
асистент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна
Сторожук О.В.
кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах цифровізації та автоматизації бізнес-процесів особливого значення набуває людський фактор, який залишається головним джерелом конкурентних переваг організацій. Автоматизація здатна замінити рутинні операції, проте не може відтворити такі унікальні людські якості, як емпатія, етичність, комунікабельність і здатність підтримувати корпоративну культуру. Саме ці «м'які навички» стають визначальними для ефективної роботи HR-відділів, які сьогодні виконують не лише адміністративну, а насамперед стратегічну роль [3]. Виходячи з цих позицій, інтегровані системи мотивації та стимулювання персоналу постають як ключовий інструмент підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Вони поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні цінності, рівень залученості та потреби працівників. Такий підхід дозволяє не просто утримати кадри, а й створити середовище, у якому працівники відчувають свою значущість, розвивають власний потенціал і підтримують цінності організації.

Ефективна система мотивації є основою формування сталого розвитку підприємства, оскільки сприяє підвищенню продуктивності, активному прояву творчості та креативності та внутрішньої згуртованості колективу. Фахівці з управління персоналом, які здатні інтегрувати технологічні інструменти з людськими навичками, а саме, емпатією, здатністю до діалогу, справедливим оцінюванням і розвитком культури довіри, стають носіями стратегічного потенціалу організації.

Таким чином, актуальність дослідження інтегрованих систем мотивації та стимулювання зумовлена необхідністю створення нової парадигми управління персоналом, у якій головним джерелом ефективності виступають не лише технології, а передусім людські навички, що визначають цінність і місію HR-відділу у сучасному світі.

Метою даного дослідження є аналіз діалектичного зв'язку між категоріями «мотивація» та «стимулювання», ідентифікація сучасних інструментів та обґрунтування необхідності побудови інтегрованої (змішаної) системи для забезпечення максимальної залученості, лояльності та продуктивності персоналу. Дослідження ґрунтується на методології системного підходу, порівняльному аналізі класичних (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор [1]) та сучасних (Д. Пінк, Т. Амабайл [2; 4]) теорій мотивації. Емпірична база сформована шляхом аналізу вторинних даних: оглядів ринку праці, аналітичних звітів HR-асоціацій та аналізу кейсів провідних міжнародних та українських компаній щодо впровадження мотиваційних програм.

Основна ідея полягає в тому, що ані сама мотивація, ані окреме стимулювання не є достатніми для ефективного управління персоналом у довгостроковій перспективі. Ключова помилка багатьох керівників полягає в ототожненні цих понять. Необхідно чітко розмежовувати стимулювання – зовнішній вплив на працівника (переважно матеріальний:

заробітна плата, бонуси, премії, соціальний пакет), що діє за принципом «кнута і пряника» і спрямоване на задоволення базових потреб. Воно є транзакційним і припиняє діяти або значно послаблюється при зникненні стимулу. Натомість, мотивація – це внутрішній психологічний процес, що спонукає людину до діяльності; це її власне бажання, засноване на потребах вищого порядку: визнання, самореалізація, приналежність до спільноти, досягнення складних цілей, автономія та відчуття сенсу у роботі.

Проблема дисбалансу цих систем є критичною. Стратегія, заснована виключно на стимулюванні, призводить до формування «золотих наручників»: співробітники можуть демонструвати високу продуктивність, але виключно заради винагороди. Це провокує високу плинність кадрів при появі кращої матеріальної пропозиції, відсутність ініціативи, емоційне вигорання та «італійські страйки», коли робота виконується суто формально. З іншого боку, стратегія, заснована лише на нематеріальній мотивації (поширена в стартапах та громадському секторі), призводить до «ентузіазму бідності»: співробітники люблять свою роботу, цінності компанії та команду, але змушені залишати її через неконкурентний рівень заробітної плати, що не покриває їхніх базових потреб.

Ефективна система управління персоналом є інтегрованою. Вона базується на фундаменті справедливого та прозорого стимулювання (гігієнічні фактори за Ф. Герцбергом), що включає конкурентну ринкову заробітну плату, чітку систему бонусів (KPI/OKR) та комфортні умови праці. Ця база є обов'язковою, але недостатньою. На цьому фундаменті вибудовується система мотиваторів, спрямованих на внутрішні потреби. Сучасна інтеграція проявляється у таких інструментах, як системи грейдингу, що поєднують стимул (зростання окладу) з мотиватором (прозорий кар'єрний шлях та визнання). Також це гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої роботи, що є мотиватором (довіра, автономія) і водночас стимулом (економія ресурсів працівника). Ключову роль відіграє культура визнання, де публічне висловлення подяки (мотиватор) може підкріплюватися певною грошовою винагородою (стимул).

Таким чином, сучасне управління персоналом відходить від примітивних схем «оклад плюс премія» до складних, багатокомпонентних екосистем. Побудова інтегрованої системи, що збалансовано поєднує матеріальні стимули з потужними нематеріальними мотиваторами (розвиток, автономія, сенс), є не просто завданням HR-відділу, а ключовою стратегічною інвестицією в довгострокову конкурентоспроможність та стійкість організації. У нинішніх умовах цифрової економіки управління персоналом зазнає кардинальної трансформації, що вимагає переосмислення традиційних підходів до мотивації та стимулювання працівників. Інтегровані системи мотивації стають одним із стратегічних пріоритетів організацій, оскільки забезпечують синергію між матеріальними й нематеріальними чинниками впливу на трудову поведінку. Такий підхід формує нову якість корпоративної культури, підвищує залученість працівників і зміцнює конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Герцберг Ф. Мотивація до роботи / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Б. Снідерман ; пер. з англ. – Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2019. – 240 с.
2. Пінк Д. Драйв: Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Д. Пінк ; пер. з англ. Н. Лавської. – 2-ге вид. – Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. – 208 с.
3. Рибенко А. Від техностресу до горизонтального лідерства: експерти назвали 11 HR-трендів 2026 року. URL: <https://happy monday.ua/11-trendiv-hr-2026-aihr>
4. Armstrong M. Armstrong's Handbook on Human Resource Management Practice / M. Armstrong. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2020. – 864 p.