

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РАБСЬКА Анна Романівна

Ефективність використання нематеріальних методів мотивації для різних поколінь працівників / The effectiveness of using non-material motivation methods for different generations of employees

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти “Бакалавр”

Виконала студентка групи МЕНУП-41
А.Р. Рабська

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор Надвиничний С.А.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ _____ ” _____ 2025 р.

Зав. Кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали, підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ.....	8
1.1. Сутність нематеріальної мотивації, види та особливості	8
1.2. Психологічні особливості, потреби та очікування поколінь X, Y, Z у контексті мотивації.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Оцінка наявних методів нематеріальної мотивації на підприємстві.....	25
2.3. Аналіз ефективності нематеріальних методів мотивації для працівників різних поколінь на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ПОКОЛІНЬ.....	31
3.1. Формування персоналізованих мотиваційних стратегій для різних поколінь працівників.....	31
3.2. Впровадження інноваційних підходів у нематеріальну мотивацію підприємства.....	34
ВИСНОВОК.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Сучасний ринок праці зазнає значних трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та змін у світогляді працівників. У цьому контексті мотивація персоналу стає важливим фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Одним із ключових аспектів є застосування нематеріальних методів мотивації, які дозволяють залучати, утримувати та розвивати працівників, орієнтуючись на їхні особистісні цінності та потреби. Успішне використання нематеріальних стимулів вимагає врахування особливостей різних поколінь працівників, що має суттєве значення для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами.

Мотивація персоналу є важливим елементом управління, оскільки вона визначає ефективність функціонування організації та впливає на продуктивність працівників. Як стверджує Колот А. М., «мотивація є процесом, який забезпечує стимулювання працівників до досягнення цілей організації» [9, с. 45]. Враховуючи різноманітність поколінь працівників на сучасних підприємствах, важливо розуміти, що методи мотивації повинні бути адаптовані до особливостей кожної вікової групи. Підприємства, які впроваджують ефективні мотиваційні стратегії, мають значні переваги в забезпеченні стабільного розвитку та зростання.

Ключовими аспектами мотивації є її нематеріальні методи, такі як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та створення позитивної корпоративної культури. На думку Романюка М. Д., «нематеріальні методи мотивації сприяють розвитку задоволеності працівників та формуванню більш лояльної і продуктивної команди» [22, с. 86]. Тому для ефективного управління мотивацією необхідно враховувати різні психологічні особливості поколінь X, Y, Z, оскільки кожне з них має свої унікальні потреби та очікування щодо роботи й кар'єрного зростання.

Актуальність дослідження. У сучасних умовах швидкого розвитку бізнесу та глобалізації ринку праці питання мотивації персоналу набуває особливої важливості. Нематеріальні методи мотивації відіграють ключову роль у

підвищенні продуктивності працівників та формуванні їхньої лояльності до компанії. На відміну від матеріальних стимулів, нематеріальні методи передбачають створення комфортного психологічного клімату, можливості кар'єрного зростання, розвиток корпоративної культури та забезпечення балансу між роботою та особистим життям. При цьому мотиваційні пріоритети суттєво відрізняються залежно від покоління, до якого належать співробітники. Покоління X, Y та Z мають різні очікування від роботи, що зумовлює необхідність персоналізованого підходу до системи мотивації.

Проблема вибору та ефективного застосування нематеріальних методів мотивації є надзвичайно актуальною для підприємств, які прагнуть утримати висококваліфіковані кадри та забезпечити їхню довготривалу залученість до робочого процесу. Зважаючи на сучасні демографічні та соціальні зміни, компаніям необхідно розуміти, які фактори впливають на залученість і продуктивність представників різних поколінь. Дослідження ефективності нематеріальних методів мотивації дозволяє визначити оптимальні стратегії управління персоналом та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз ефективності використання нематеріальних методів мотивації для різних поколінь працівників та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Для досягнення цієї *мети* поставлені такі *завдання*:

- розглянути теоретичні основи нематеріальної мотивації та її вплив на продуктивність працівників;
- здійснити аналіз ключових концепцій та підходів до мотивації персоналу;
- проаналізувати особливості мотиваційних потреб поколінь X, Y, Z;
- оцінити діючу систему нематеріальної мотивації на прикладі ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»;
- визначити ефективність застосовуваних методів мотивації для різних поколінь працівників;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу;
- визначити можливості адаптації нематеріальної мотивації до сучасних умов ведення бізнесу.

Об’єктом дослідження є процес мотивації персоналу на підприємствах.

Предметом дослідження є нематеріальні методи мотивації працівників різних поколінь та їх ефективність у корпоративному середовищі.

Методи дослідження. Для дослідження ефективності застосування нематеріальних методів мотивації на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» серед працівників різних поколінь було використано кілька основних методів. Першим методом став аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, що дозволив отримати базову інформацію про показники, такі як кількість працівників, рівень продуктивності та доходу. Цей метод допоміг оцінити, як нематеріальні методи мотивації впливають на загальні результати діяльності підприємства. Додатково застосовувалося анкетування працівників, яке дозволило вивчити рівень їх задоволеності залежно від покоління, а також виявити, які конкретні методи мотивації є найбільш ефективними для кожної вікової групи.

Для більш детального аналізу були проведені глибинні інтерв’ю з керівниками та менеджерами з персоналу, що допомогло отримати якісні дані про застосовувані методи мотивації та особливості їх адаптації до потреб різних поколінь. Крім того, був використаний метод порівняльного аналізу для порівняння результатів анкетування серед працівників поколінь X, Y та Z. Завдяки цьому методу вдалося визначити, які стратегії мотивації найбільше відповідають потребам різних груп. Для обробки результатів та визначення закономірностей застосовувався метод статистичного аналізу, а для оцінки можливих шляхів удосконалення мотиваційної системи підприємства застосовувався SWOT-аналіз. Це дозволило зробити висновки щодо ефективності існуючих методів та можливості їх покращення.

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на аналізі

наукових праць з менеджменту та мотивації персоналу, законодавчих і нормативних актів, внутрішніх документів підприємства ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ», а також результатах анкетування та інтерв'ю з працівниками компанії. Використано статистичні дані, офіційні звіти компанії, міжнародний досвід та передові практики нематеріальної мотивації.

Практичне значення роботи. Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств для розробки ефективних програм нематеріальної мотивації, що враховують особливості різних поколінь працівників. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню продуктивності та залученості персоналу, а також покращенню корпоративної культури. Крім того, висновки можуть бути корисними для HR-менеджерів, аналітиків ринку праці та науковців, які займаються проблемами мотивації персоналу в сучасних умовах економічного розвитку.

Апробація результатів роботи. Окремі положення та результати дослідження опубліковано у вигляді тез у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 15 травня 2025 р.).

Структура роботи. Ця робота складається зі вступу, трьох розділів та підлеглих їм підрозділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

1.1. Сутність нематеріальної мотивації, види та особливості

Нематеріальна мотивація є важливим інструментом управління, який спрямований на вплив на внутрішні стимули працівників без використання матеріальних винагород. Вона базується на створенні умов для особистісного та професійного розвитку, задоволенні потреб працівників, що не обов'язково пов'язані з фінансовими винагородами.

Нематеріальна мотивація є важливим інструментом управління, оскільки вона не включає фінансові стимули, а фокусується на внутрішніх потребах та цінностях працівників. Колот А. М. визначає нематеріальну мотивацію як: «сукупність заходів, спрямованих на задоволення духовних і психологічних потреб працівників, що в свою чергу стимулює їх до продуктивної роботи» [9, с. 63]. Підприємства застосовують різноманітні методи нематеріальної мотивації, серед яких найпоширенішими є визнання досягнень, гнучкість робочого часу, розвиток кар'єри та сприяння позитивному соціальному клімату в колективі.

Згідно з Романюком М. Д., «основними видами нематеріальних методів мотивації є: моральне заохочення, корпоративна культура, забезпечення умов для самореалізації працівників, а також створення можливостей для навчання та розвитку» [22, с. 88]. Ті компанії, що активно впроваджують ці методи, мають значно вищий рівень задоволеності працівників та продуктивності.

Нематеріальна мотивація є однією з найважливіших складових ефективної корпоративної стратегії в сучасному світі. Вона не лише підвищує залученість працівників, але й стимулює їхнє бажання розвиватися, досягати високих результатів та залишатися лояльними до компанії. У цьому контексті зростає значення не тільки традиційних методів мотивації, але й нових підходів, що сприяють створенню продуктивного середовища. Однак важливо також враховувати, як ці стратегії змінюються під впливом нових викликів, таких як війна в Україні, що істотно змінює як корпоративні підходи до мотивації, так і

особисті пріоритети працівників.

Spotify є ще одним яскравим прикладом компанії, активно стимулює інноваційний підхід і креативність серед своїх працівників. Одна з основних особливостей цієї компанії – це культура, орієнтована на свободу і гнучкість, що дозволяє співробітникам працювати над новими ідеями та креативними проектами. Важливим аспектом є також гнучкий робочий графік, який дає працівникам можливість оптимально поєднувати особисте життя та професійну діяльність. Для компанії Spotify важливим є також забезпечення можливості для постійного професійного розвитку. Це включає тренінги, курси та внутрішні ініціативи, які сприяють розвитку навичок та інноваційного мислення.

В умовах війни в Україні, цей підхід може стати критично важливим для збереження мотивації працівників, оскільки гнучкість у роботі дозволяє співробітникам підтримувати робочий процес навіть у складних умовах, таких як зміни місця проживання чи необхідність вирішення особистих питань, пов'язаних з воєнними подіями. Для українських компаній, що працюють у таких умовах, забезпечення можливості віддаленої роботи та гнучкості графіка стало не лише питанням мотивації, а й необхідністю для підтримки бізнесу.

Adobe також є прикладом компанії, яка активно використовує інноваційні підходи в управлінні мотивацією. Одним із ключових елементів корпоративної культури є система "Check-In". Цей метод дозволяє керівникам та працівникам регулярно обговорювати цілі, досягнення та особистий розвиток. Такий підхід дає можливість працівникам відчувати себе важливою частиною організації, оскільки вони отримують регулярний зворотний зв'язок про свою роботу. Це створює відчуття, що їхні зусилля помічаються і оцінюються, що має велике значення для нематеріальної мотивації.

У контексті війни в Україні, система "Check-In" також може бути надзвичайно корисною. Війна змінила не тільки професійні обставини працівників, але й їхні психологічні потреби. Багато співробітників переживають стрес та тривогу, тому регулярні зворотні зв'язки допомагають їм краще орієнтуватися в своїх цілях та досягненнях. Крім того, це дає можливість керівникам підтримувати своїх працівників, допомагаючи їм справлятися з

новими викликами, забезпечуючи психологічну підтримку та сприяючи відновленню впевненості у власних силах.

Нематеріальна мотивація не є універсальною для всіх співробітників. Одним із важливих аспектів є врахування поколінь, оскільки кожне покоління має свої унікальні психологічні особливості та потреби. Так, представники покоління X (народжені в 1965–1980 роках) часто орієнтуються на стабільність, а також на матеріальні винагороди. Вони цінують збереження традиційних форм мотивації, таких як стабільний зарібок, бонуси та можливість кар'єрного зростання.

Порівняно з ними, покоління Y (міленіали, народжені в 1981–1996 роках) і покоління Z (народжені після 1997 року) більше орієнтовані на гнучкість у роботі, можливості для самовираження, а також участь у соціальних ініціативах і корпоративному житті. Для цих поколінь важливими є інноваційні методи мотивації, такі як можливість працювати з дому, гнучкий графік, а також участь у процесах прийняття рішень і корпоративних проектах. Врахування таких особливостей дозволяє компаніям ефективно мотивувати різні групи працівників, створюючи для них середовище, що відповідає їхнім пріоритетам і потребам.

Крім цього, необхідно враховувати культурні відмінності при реалізації методів мотивації в різних країнах. Те, що працює в одній країні, може бути абсолютно неефективним в іншій. Наприклад, в Японії, де культура орієнтована на колективізм, більш ефективними є методи, що підкреслюють командні досягнення та групову підтримку. У таких культурах важливо організовувати корпоративні заходи, що зміцнюють командний дух, а також заохочувати колективну відповідальність за результати.

В Україні, під час війни, роль колективу стає ще важливішою, оскільки збереження командної єдності допомагає співробітникам пережити складні часи та адаптуватися до нових реалій. Організація волонтерських заходів, підтримка співробітників, які знаходяться в зонах бойових дій, а також спільна робота над благодійними проектами дозволяє зміцнювати лояльність працівників до компанії, підвищувати їх мотивацію і підтримувати психологічну стабільність у

кризовий період.



Рис 1.1. Види нематеріальної мотивації

Примітка. Складено автором

Незважаючи на те, що нематеріальна мотивація має значний вплив на залученість і продуктивність, матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, також відіграють важливу роль [18]. Найбільш ефективними є стратегії, які поєднують обидва підходи, забезпечуючи баланс між фінансовими і нематеріальними факторами.

Сучасні компанії активно використовують нематеріальні методи мотивації, що дозволяють підвищити залученість працівників та створити сприятливу атмосферу в колективі. Наприклад, компанія Google відома своєю політикою гнучкого робочого графіка і можливістю працювати дистанційно. Вони також приділяють значну увагу професійному розвитку своїх співробітників, створюючи умови для їхнього самовираження та залучення до інновацій. Такий підхід допомагає значно підвищити задоволеність працівників та їхню мотивацію до продуктивної роботи.

Крім того, культурні відмінності мають значення при реалізації мотиваційних методів в різних країнах. Те, що працює в одній країні, може бути неефективним в іншій. Наприклад, в Японії, де культура орієнтована на колективізм, більш ефективними є методи, що підкреслюють командні досягнення та групову підтримку. У таких культурах важливо організовувати корпоративні заходи, що зміцнюють командний дух, а також заохочувати колективну відповідальність за результати.

В Україні, в реаліях війни, роль колективу стає ще важливішою, оскільки збереження командної єдності допомагає співробітникам переживати складні часи та адаптуватися до нових реалій. Організація волонтерських заходів, підтримка співробітників, які знаходяться в зонах бойових дій, а також спільна робота над благодійними проектами допомагає зміцнювати лояльність працівників до компанії, підвищувати їх мотивацію та підтримувати психологічну стабільність у кризовий період.

Нематеріальна мотивація має надзвичайно важливе значення для забезпечення продуктивності працівників, особливо в умовах змін, таких як війна в Україні. Для ефективного застосування нематеріальних методів мотивації необхідно враховувати не лише психологічні та соціальні потреби працівників, але й адаптувати стратегії під конкретні обставини, як зміни в корпоративній культурі, гнучкість графіків роботи та психологічну підтримку [16]. Компанії, які зможуть поєднати матеріальні й нематеріальні методи, врахувати потреби різних поколінь і культур, зможуть ефективно адаптуватися до нових викликів і зберегти високий рівень продуктивності навіть у складних умовах.

Особливістю нематеріальної мотивації є її здатність адаптуватися до змінюваних умов і потреб працівників, зокрема залежно від поколінь. Так, для працівників поколінь X, Y та Z необхідно враховувати їхні різні психологічні особливості та потреби. Наприклад, покоління X більше орієнтоване на стабільність і матеріальні винагороди, у той час як покоління Y і Z більше цінують можливості для професійного розвитку, гнучкість у роботі та участь у

корпоративному житті. Тому важливо враховувати ці відмінності при виборі ефективних нематеріальних методів мотивації, що дозволяють максимально задовольнити потреби кожної групи працівників і досягти високої ефективності їхньої роботи. Важливо також враховувати культурні відмінності, оскільки те, що працює в одній країні, може не бути ефективним в іншій. Наприклад, в культурах, орієнтованих на колективізм, таких як в Японії, більша увага може бути приділена груповим досягненням та колективним заохоченням.

1.2. Психологічні особливості, потреби та очікування поколінь X, Y, Z у контексті мотивації

Психологічні особливості працівників різних поколінь мають суттєвий вплив на їхні потреби, цінності та очікування щодо мотивації, і це безпосередньо пов'язано зі сутністю нематеріальної мотивації. Кожне покоління має свої унікальні характеристики, сформовані під впливом різних соціальних, культурних та технологічних умов. Тому важливо враховувати ці особливості при розробці мотиваційних стратегій, оскільки ефективність нематеріальних методів мотивації безпосередньо залежить від того, наскільки вони відповідають конкретним запитам і потребам представників різних поколінь.

Наприклад, представники покоління X, яке виросло в період стабільності та економічних змін, зазвичай цінують традиційні методи мотивації, такі як стабільний зарібок, бонуси та можливості кар'єрного росту. Їхня мотивація часто пов'язана з прагненням до стабільності та забезпечення, і тому для них важливими є такі нематеріальні аспекти, як безпека робочого місця та чітке планування кар'єри. Підхід до мотивації цього покоління передбачає надання можливостей для стабільного розвитку та забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє їм відчувати себе значущими для організації.

Порівняно з поколінням X, представники покоління Y (міленіали) часто орієнтовані на гнучкість і можливість самовираження в роботі. Вони прагнуть до балансу між особистим життям і кар'єрою, тому для них важливими є такі нематеріальні фактори, як гнучкий графік роботи, можливість працювати

віддалено та можливість участі у соціальних ініціативах компанії. Вони цінують корпоративну культуру, орієнтовану на відкритість і взаємодію, у якій є місце для креативних ідей та ініціатив. Для мотивації цього покоління важливими є такі нематеріальні стратегії, як підтримка професійного розвитку через тренінги та курси, створення умов для командної роботи та заохочення участі в прийнятті рішень.

Представники покоління Z, яке виросло в умовах цифрової революції та постійного доступу до новітніх технологій, часто відрізняються ще більшими вимогами до гнучкості та інновацій. Вони зацікавлені в тому, щоб працювати в організаціях, які пропонують можливість реалізовувати свої ідеї та використати технології для досягнення результату. Для мотивації цього покоління важливими є нематеріальні стратегії, спрямовані на розвиток новітніх технологій, інновацій, а також на створення простору для самовираження і розширення власних компетенцій. Покоління Z часто прагне бути частиною компанії, яка активно підтримує соціальні ініціативи та займається корпоративною соціальною відповідальністю. Вони цінують організації, які враховують їхні цінності і принципи в стратегії розвитку.

Така різниця в підходах до мотивації між поколіннями створює необхідність у персоналізованих методах мотивації. У сучасних організаціях працюють представники всіх трьох поколінь, і тому універсальні методи мотивації, які однаково підходять для кожної з груп, рідко бувають ефективними. Врахування психологічних характеристик працівників дозволяє розробити стратегії, які найбільш адекватно відповідають їхнім потребам. Для покоління X, наприклад, це можуть бути методи, орієнтовані на стабільність і надання чітких перспектив, тоді як для покоління Y і Z важливими є інноваційні підходи, гнучкість і можливості для особистісного розвитку.

Таким чином, ефективність нематеріальних методів мотивації безпосередньо залежить від того, наскільки вони враховують унікальні психологічні особливості кожного покоління. Під час розробки та впровадження мотиваційних стратегій потрібно орієнтуватися на цінності та очікування

працівників кожного покоління, щоб створити умови для їхнього залучення та продуктивності. Це також дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії до змінюваних умов і потреб працівників, що є важливим аспектом в умовах війни в Україні або інших кризових ситуаціях.

Таблиця 1.1 наочно ілюструє ці відмінності, зазначаючи, які мотиваційні стратегії є найбільш ефективними для кожного покоління, залежно від їхніх потреб і очікувань. Тому для успішного застосування нематеріальних методів мотивації необхідно враховувати ці нюанси і адаптувати стратегії до специфічних потреб і характеристик кожної групи працівників.

Таблиця 1.1

Психологічні особливості, потреби та очікування поколінь X, Y та Z у контексті мотивації

Покоління	Психологічні особливості	Потреби та очікування	Мотиваційні стратегії
Покоління X (1965-1980)	Стабільність, самостійність, прагнення до кар'єрного розвитку	Безпека на роботі, можливості для кар'єрного зростання, досягнення у роботі	Визнання досвіду, чіткі цілі, професійний розвиток, стабільність
Покоління Y (1981-1996)	Гнучкість, технологічність, мобільність, швидка адаптація до змін	Баланс роботи та особистого життя, розвиток, участь у прийнятті рішень	Гнучкий графік, участь у проектах, тренінги, можливість самореалізації
Покоління Z (1997-2012)	Активне використання технологій, інноваційність, прагнення до швидких результатів	Розвиток, самовираження, робота з технологіями, позитивна корпоративна культура	Технологічні рішення, швидкий зворотний зв'язок, участь у командних ініціативах, інновації

Примітка. Складено автором

Психологічні особливості працівників різних поколінь, а саме поколінь X, Y та Z, мають значний вплив на їхні потреби та очікування відносно мотивації. Ці відмінності також безпосередньо пов'язані з сутністю нематеріальної мотивації, адже кожне покоління шукає різні форми підтримки та заохочення, що не залежать від матеріальних винагород. Нематеріальна мотивація є важливим інструментом для досягнення високої продуктивності та залученості працівників, оскільки вона сприяє задоволенню психологічних потреб та забезпеченню емоційної підтримки. Таким чином, ефективна мотивація включає

адаптацію підходів відповідно до потреб кожного покоління.

Покоління X, яке включає осіб, народжених між 1965 і 1980 роками, орієнтоване на стабільність, самостійність і кар'єрне зростання. Для цього покоління важливими є методи нематеріальної мотивації, які сприяють визнанню їхнього досвіду і дають можливості для професійного розвитку. Вони шукають можливості для досягнення конкретних результатів і самореалізації в межах організації. Враховуючи це, підприємства, які прагнуть мотивувати працівників цього покоління, повинні зосередитися на наданні чітких кар'єрних перспектив, стабільності робочого місця та можливості для професійного зростання. Це включає в себе заохочення з боку керівництва, визнання досягнень і забезпечення чітких шляхів розвитку. Такий підхід підтримує відчуття самостійності і дозволяє працівникам покоління X залишатися залученими до організації.

Покоління Y, яке включає осіб, народжених між 1981 і 1996 роками, орієнтоване на гнучкість, баланс між роботою та особистим життям і можливості для самовираження. Це покоління прагне до гнучкості в роботі, щоб мати можливість поєднувати професійне життя з особистими інтересами. Нематеріальна мотивація для цього покоління повинна включати такі стратегії, як надання гнучкого робочого графіка, можливості працювати віддалено, участь у прийнятті рішень і організація корпоративних заходів, що дозволяють реалізувати соціальні ініціативи. Згідно з Романюком М. Д., представники цього покоління шукають можливості не лише для виконання своїх обов'язків, але й для професійного навчання та розвитку. Тому для ефективної мотивації цього покоління важливими є тренінги, курси та інші можливості для розвитку, які сприяють розширенню їхніх навичок і компетенцій.

Для покоління Y також важливо, щоб організація підтримувала відкритість і прозорість у спілкуванні. Ці працівники цінують участь у процесах прийняття рішень, тому їм необхідно надавати можливості для внесення своїх ідей і ініціатив. Вони прагнуть працювати в середовищі, де цінуються їхні інноваційні ідеї, а також де є можливість для розвитку як особистісного, так і професійного.

Покоління Z, яке включає осіб, народжених після 1997 року, активно взаємодіє з цифровими технологіями і прагне працювати в умовах, що включають інновації. Це покоління очікує, що технології будуть не лише частиною їхнього повсякденного життя, але й важливим інструментом мотивації. Для працівників цього покоління важливо отримувати швидкий зворотний зв'язок, і тому використання сучасних технологій для зворотного зв'язку (наприклад, через мобільні додатки або онлайн-платформи) стає важливим аспектом мотивації. Оскільки представники покоління Z мають високі вимоги до швидкості результатів, вони також шукають можливості для швидкого втілення своїх ідей в реальність, що робить для них важливими можливості для самовираження та розвитку.

Інноваційний підхід до роботи, використання новітніх технологій для полегшення процесів роботи та зворотного зв'язку, а також активна участь у корпоративних ініціативах є ключовими елементами мотивації для покоління Z. Вони також цінують позитивну корпоративну культуру, яка сприяє самовираженню і підтримці кожного працівника в команді. Для цього покоління важливою є також гнучкість у робочих процесах, що дозволяє їм адаптуватися до швидко змінюваного світу та застосовувати свої ідеї у відповідності до сучасних вимог і технологій.

Нематеріальна мотивація для кожного покоління має бути адаптована з урахуванням його потреб. Для покоління X важливими є стабільність, визнання і можливості для кар'єрного росту, тоді як покоління Y шукає гнучкість, баланс між роботою і особистим життям, а покоління Z – інноваційний підхід, швидкий зворотний зв'язок і самовираження через технології. Це підтверджує важливість адаптації мотиваційних стратегій, щоб забезпечити високу ефективність роботи працівників у кожному поколінні. Підприємства, які враховують ці особливості, можуть створити такі умови, що сприятимуть максимальній залученості та продуктивності співробітників, а також мінімізувати плинність кадрів. Тому для успішного застосування нематеріальних методів мотивації важливо враховувати психологічні потреби кожного покоління.

Однак важливо пам'ятати, що невірно підібрані нематеріальні методи мотивації можуть спричинити зворотний ефект, коли працівники починають відчувати недостатність уваги до своїх реальних потреб, що, у свою чергу, призводить до зниження їхньої мотивації, розчарування та навіть бажання змінити місце роботи.

Наприклад, якщо компанія активно застосовує практику публічного визнання досягнень, але при цьому не надає співробітникам реальних можливостей для кар'єрного зростання або професійного розвитку, таке визнання може сприйматися як порожній жест, а не як справжня підтримка. У результаті замість того, щоб мотивувати співробітників до подальшого розвитку, організація ризикує викликати у них почуття невдоволеності та втрати довіри до керівництва.

Зауважимо, що психологічні потреби працівників безпосередньо впливають на ефективність нематеріальної мотивації, і в цих умовах важливо ретельно продумувати стратегії управління, що враховують ці потреби, а також забезпечують реальну підтримку працівників. Впровадження гнучкого графіка роботи або можливості віддаленої роботи – це одні з основних методів, які застосовуються для підвищення мотивації та залученості співробітників. Однак якщо ці методи не відповідають індивідуальним потребам працівників або використовуються без урахування специфіки їхніх завдань, це може призвести до негативного результату, зокрема до збільшення стресу і зниження мотивації.

Згідно з теорією нематеріальної мотивації, успішне впровадження гнучкого графіка чи віддаленої роботи має ґрунтуватися на розумінні того, що кожен працівник має різні умови для ефективної роботи, особливо в умовах, коли частина працівників не має стабільного доступу до необхідних ресурсів для виконання своїх обов'язків. Наприклад, коли співробітники змушені працювати у незручний для них час або змушені пристосовуватися до складнощів комунікації, це може не тільки знизити ефективність роботи, але й стати джерелом стресу та вигорання. У таких випадках гнучкість, яка має бути основним інструментом підтримки, перетворюється на фактор, що лише

посилює невдоволення.

Крім того, важливою частиною нематеріальної мотивації є корпоративна культура, орієнтована на залучення співробітників до процесу прийняття рішень та командну роботу. Однак, якщо працівники відчують, що їхні ідеї та ініціативи ігноруються, а рішення приймаються лише на рівні керівництва без врахування їхньої думки, мотивація таких співробітників значно знижується. Це створює враження, що їхня роль у компанії мінімальна і що вони не мають реального впливу на розвиток організації, що, в свою чергу, призводить до зниження залученості. Якщо співробітники не бачать результатів своїх зусиль або не відчують, що їхня думка важлива, це може створити відчуття безсилля і розчарування, що є прямим шляхом до зниження ефективності та високого рівня плинності кадрів.

Загалом, будь-яка мотиваційна стратегія, що включає в себе методи нематеріальної мотивації, має бути реалізована таким чином, щоб вона відповідала реальним потребам працівників і сприяла створенню середовища, яке стимулює їх до розвитку. В іншому випадку, навіть найкращі методи мотивації можуть стати неефективними, що підтверджує важливість індивідуального підходу до кожного працівника. Якщо гнучкий графік чи можливість віддаленої роботи не враховують специфіку завдань або умови роботи співробітників, це не тільки не забезпечить мотивації, але й може призвести до зворотного ефекту. Тому важливо не тільки впроваджувати гнучкі умови праці, але й створювати системи, що дозволяють співробітникам працювати з максимальним комфортом і ефективністю.

Нематеріальна мотивація працює найкраще тоді, коли вона є не лише теоретичною складовою, а реальним інструментом підтримки та розвитку працівників. Врахування індивідуальних потреб і надання можливості для працівників впливати на прийняття рішень робить їх залученими і мотивованими. Це допомагає формувати атмосферу, в якій кожен співробітник відчуває свою важливість і вклади в загальний результат. Таким чином, стратегія мотивації повинна будуватися на принципах взаємодії та підтримки, що враховує

не тільки технологічні або організаційні нововведення, але й реальні, особисті потреби працівників. Тільки тоді нематеріальні методи мотивації принесуть максимальний ефект і допоможуть створити продуктивне та здорове робоче середовище.

Отже, підбір нематеріальних методів мотивації має бути ретельно продуманим, враховувати специфіку діяльності компанії, культуру організації, особисті цінності та потреби співробітників. Лише за умови комплексного підходу нематеріальна мотивація буде дійсно ефективним інструментом для підвищення продуктивності, залученості та лояльності персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» – це українське підприємство, що спеціалізується на виготовленні меблів для різних цільових груп споживачів, включаючи виробництво меблів для дому, офісів, а також меблів для громадських і комерційних приміщень. Компанія була заснована наприкінці 2000-х років, і за цей час стала одним із лідерів на ринку меблевої продукції в Україні, активно зростаючи і модернізуючи свої виробничі потужності.

Місце розташування ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» є важливим елементом, який слід враховувати при оцінці стратегій розвитку компанії. Компанія розташована в місті Копичинці, що в Тернопільській області України.

Таке географічне положення дозволяє компанії ефективно адаптувати свою продукцію до потреб місцевих споживачів і підтримувати конкурентоспроможність на ринку меблів. Завдяки розвиненій транспортній інфраструктурі та зручному місцю розташування, ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» має можливість не тільки забезпечити попит у межах своєї області, а й активно розширювати ринок збуту в інших частинах України [12, с. 125].

ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» має чітко сформовану організаційну структуру, яка дозволяє ефективно керувати всіма аспектами виробничого і комерційного процесу. Керівництво компанії складається з генерального директора, а також кількох заступників, відповідальних за різні напрямки діяльності: фінанси, виробництво, маркетинг та продажі. Відділи, такі як відділ продажу, бухгалтерія, відділ маркетингу та розробки продукту, мають чітко визначені функції і працюють у тісній взаємодії для досягнення корпоративних цілей.

У межах організаційної структури компанія застосовує принципи

матричної організації, що дозволяє максимально швидко реагувати на зміни на ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Компанія має кілька підрозділів, включаючи департамент з розробки нових продуктів, виробничий відділ, а також логістичний центр.

ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» займається виробництвом меблів, що включає такі категорії продукції, як [13, с. 190]:

- меблі для спалень, віталень, кухонь;
- офісні меблі для малих і середніх підприємств;
- меблі для громадських закладів, таких як кафе, ресторани, готелі;
- замовні меблі на індивідуальне проектування.

Особливістю компанії є широкий спектр дизайнів і можливість виготовлення меблів за індивідуальними замовленнями, що дає можливість задовольняти специфічні потреби клієнтів. У виробництві використовуються як традиційні матеріали (дерево, ДСП), так і сучасні матеріали (МДФ, акрилові панелі, металеві конструкції).

Організаційна структура ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» є лінійно-функціональною та включає керівництво (директор та його заступники), бухгалтерію, виробничі підрозділи (цехи з виробництва офісних, кухонних та інших меблів, цехи з виробництва металевих виробів), відділ продажів та маркетингу, відділ постачання, транспортний відділ та інші допоміжні служби (рис. 2.1).

З точки зору фінансової стабільності, ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» демонструє стабільне зростання обсягів виробництва та продажу протягом останніх кількох років. Основним джерелом фінансування є власний капітал компанії, а також кредитні лінії для здійснення значних інвестицій у модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей.

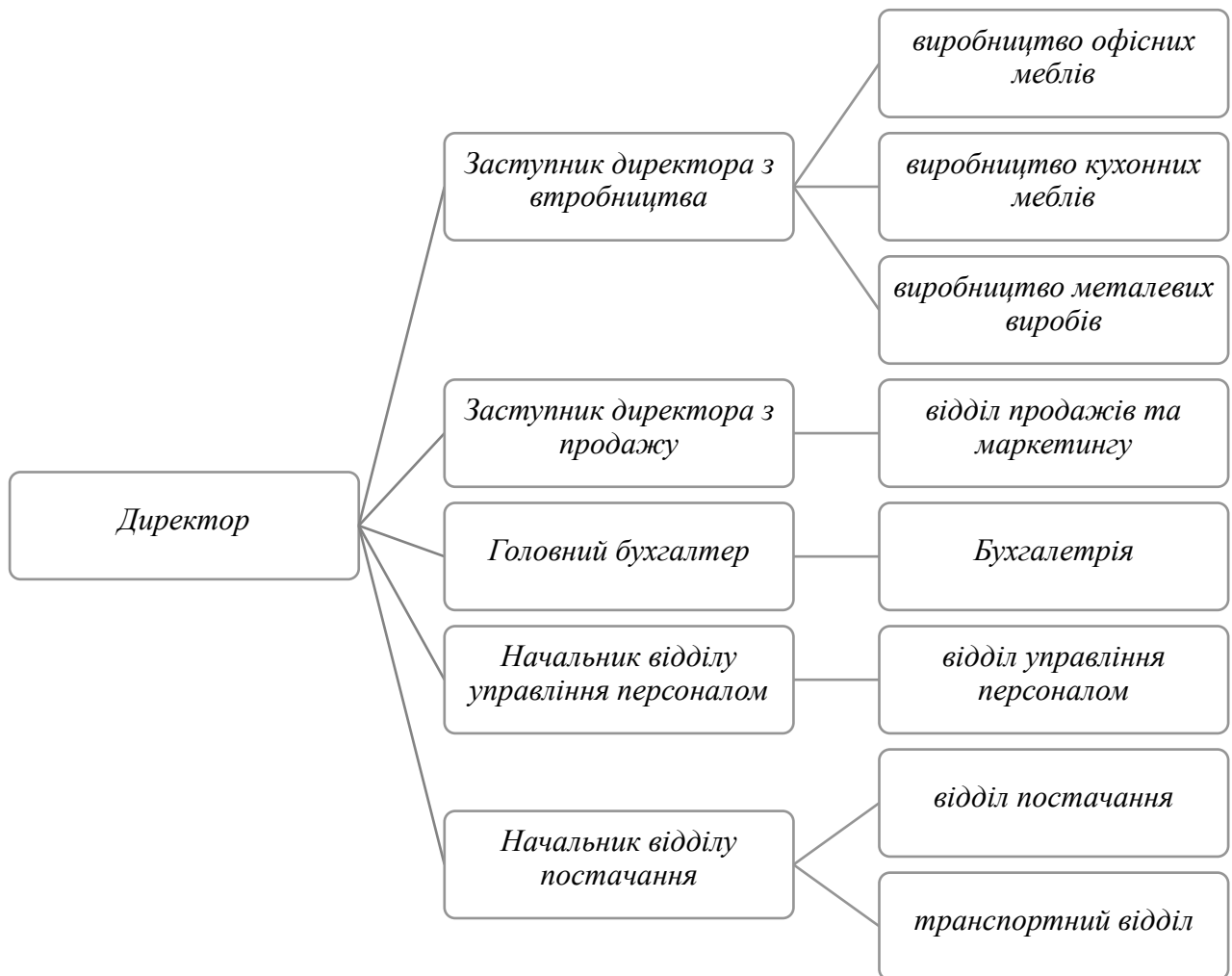


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»

Фінансові показники підприємства стабільно зростають, що підтверджується збільшенням обороту та зменшенням витрат на одиницю продукції завдяки впровадженню нових технологій і оптимізації виробничих процесів. Крім того, компанія активно працює над диверсифікацією своєї діяльності, зокрема збільшуючи частку експортних поставок у загальному обсязі продажів (табл. 2.1.).

Як видно з таблиці, компанія демонструє позитивні фінансові результати, що свідчить про її стабільний розвиток на ринку меблів України. Основними факторами цього є високий попит на продукцію, ефективне управління витратами та постійна інвестиційна діяльність.

Таблиця 2.1

Аналіз соціально-трудових відносин ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»
за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022 рр.	Відносне відхилення 2024/2022 рр., %
Кількість працівників, осіб	10	20	37	27	+270%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	13 576.80	78 921.20	95 163	81 586.20	+601%
Заборгованість з оплати праці, тис. грн	169.30	63.30	9.10	-160.20	-95%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15	12	8	-7	-47%
Виробіток на одного працівника, тис. грн	1 357.68	3 946.06	2 571.97	1 214.29	+89%
Середня заробітна плата (оцінка), тис. грн/міс	10.50	14.80	18.20	7.70	+73%
Чистий прибуток, тис. грн	461.50	8 931.20	4 437.70	3 976.20	+862%
Рівень задоволеності працівників, %	65	75	85	20	+31%
Частка працівників, що пройшли навчання, %	30	60	85	55	+183%

Однією з ключових стратегій компанії є постійне вдосконалення технологій виробництва, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати конкурентоспроможність продукції. В останні роки ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» активно інвестувало в модернізацію своїх виробничих ліній, автоматизацію процесів і покращення умов праці для співробітників. Ці інвестиції значною мірою вплинули на зростання продуктивності праці та зниження собівартості одиниці продукції [12, с. 125].

Маркетингова стратегія компанії орієнтована на зміцнення бренду на українському ринку, а також розширення експортних поставок, зокрема до країн Європейського Союзу та СНД. Одним із пріоритетів є активна робота з великими ритейлерами, а також просування власних торгових марок через інтернет-платформи та соціальні мережі.

Компанія здійснює регулярні маркетингові дослідження для відстеження змін у споживчих уподобаннях, що дозволяє оперативно реагувати на запити

ринку та пропонувати клієнтам інноваційні рішення в меблевому дизайні.

ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» є стабільним і перспективним підприємством на меблевому ринку України, яке демонструє постійне зростання обсягів виробництва та продажу завдяки інноваційним підходам до технологій, ефективному управлінню витратами та стратегічному розвитку. Компанія успішно інтегрує сучасні виробничі процеси, активно працює над розширенням своєї присутності на зовнішніх ринках і зберігає високий рівень конкурентоспроможності завдяки чітко налагодженій організаційній структурі та сильному маркетинговому потенціалу.

2.2. Оцінка наявних методів нематеріальної мотивації на підприємстві

Оцінка застосування методів нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» має важливе значення для розуміння того, як поточні практики сприяють підвищенню ефективності роботи співробітників і розвитку організаційної культури. Основні методи нематеріальної мотивації, що використовуються на підприємстві, включають різноманітні аспекти, які безпосередньо впливають на рівень задоволення працівників умовами праці, їхній професійний розвиток, а також взаємодію з колегами і компанією в цілому.

Першим етапом є оцінка задоволення працівників умовами праці. Поліпшення робочого середовища через оптимізацію освітлення, температурного режиму та меблів створює комфортні умови для роботи [22].

Крім того, введення гнучкого робочого графіка та можливість працювати дистанційно в умовах сучасного світу дозволяють співробітникам краще балансувати між професійним та особистим життям. Це у свою чергу, підвищує лояльність до компанії, знижує рівень стресу та сприяє збереженню високої продуктивності праці. Організація корпоративних заходів та святкувань важливих подій також відіграє значну роль у зміцненні корпоративного духу та відчуття спільної мети.

Другим важливим напрямком є розвиток професійних навичок і кар'єрного росту працівників. Наявність програм підвищення кваліфікації та курсів

навчання дозволяє співробітникам не тільки покращувати свої професійні навички, але й активно будувати кар'єру всередині компанії. Програми наставництва для нових працівників сприяють швидшому адаптуванню в колективі та зменшують рівень стресу на початкових етапах роботи. Це забезпечує високу залученість і мотивацію працівників до розвитку, адже можливість кар'єрного зростання та внутрішнього просування є важливою складовою для багатьох співробітників [20, с. 155].

Також важливим аспектом є визнання досягнень працівників та соціальна відповідальність підприємства. Нагороди, сертифікати, публічні похвали створюють атмосферу, в якій працівники відчують свою цінність для компанії, що стимулює їх до подальших успіхів.

Участь у благодійних ініціативах, підтримка місцевих проектів та організація корпоративних заходів для співробітників дозволяють створити відчуття належності до соціально відповідальної компанії. Це значно підвищує рівень мотивації, оскільки працівники відчують, що їхня праця не лише приносить користь компанії, а й позитивно впливає на суспільство.

Щодо забезпечення психологічного клімату, то проведення тренінгів, спрямованих на розвиток комунікації, командної згуртованості та лідерських якостей, значно покращує внутрішні відносини в колективі. Це дозволяє працівникам краще взаємодіяти один з одним, що в свою чергу знижує конфліктність і сприяє ефективній командній роботі. Також підтримка здорового способу життя через організацію спортивних заходів або надання можливості для занять спортом покращує фізичне та психологічне здоров'я співробітників, що є важливим фактором для підтримання високої працездатності.

Оцінка застосованих методів нематеріальної мотивації повинна базуватися на зборі конкретних даних, таких як рівень задоволення працівників робочими умовами, показники текучості кадрів, частота звернень до програм розвитку кар'єри, а також рівень участі працівників у корпоративних заходах і благодійних ініціативах. Це дозволяє не тільки побачити ефективність застосованих методів, а й визначити області, в яких можна застосувати

покращення. Враховуючи різноманіття підходів до нематеріальної мотивації, їхнє застосування на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» допомагає створити позитивну атмосферу, стимулюючи працівників до досягнення високих результатів і сприяючи сталому розвитку компанії [13, с. 190]. Оцінка працівниками можливостей для професійного розвитку на підприємстві відображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка працівниками можливостей для професійного розвитку на підприємстві

Показник	Рівень задоволеності (%)	Важливість для працівників (%)
Можливість кар'єрного росту	80%	85%
Програми підвищення кваліфікації	70%	75%
Програми наставництва	55%	60%

Можливості кар'єрного росту оцінюються працівниками дуже високо (80%), що свідчить про їхню зацікавленість у професійному розвитку. Програми підвищення кваліфікації та наставництва не отримали таких високих оцінок, що може вказувати на недооцінку або необхідність покращення цих ініціатив.

Рівень задоволення працівників від соціальних ініціатив підприємства відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показник	Рівень задоволеності (%)	Важливість для працівників (%)
Визнання досягнень працівників	70%	80%
Участь у благодійних ініціативах	50%	55%
Корпоративні заходи	60%	65%

Найбільш значущими для працівників є визнання досягнень (70%), однак участь у благодійних ініціативах та корпоративних заходах мають значно менший рівень задоволеності. Це може вказувати на необхідність збільшення залученості працівників у ці ініціативи.

Таким чином, оцінка наявних методів нематеріальної мотивації в ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» показала, що компанія успішно застосовує ряд

інструментів для мотивації працівників, однак є кілька аспектів, які потребують покращення:

- умов відпочинку та організація додаткових заходів для працівників;
- ефективності програм наставництва та кваліфікації;
- активізації участі працівників у соціальних та благодійних ініціативах.

Подальші кроки повинні включати вдосконалення вже існуючих програм і введення нових підходів для досягнення більш високих результатів у мотивації персоналу.

2.3. Аналіз ефективності нематеріальних методів мотивації для працівників різних поколінь на підприємстві

Аналіз ефективності нематеріальних методів мотивації для працівників різних поколінь на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» є важливим кроком для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом і створення мотиваційної системи, яка відповідає потребам усіх категорій співробітників. Врахування вікових особливостей працівників дає можливість більш точно налаштувати методи мотивації, підвищуючи їхню ефективність.

Різні покоління мають свої особливості у сприйнятті мотиваційних інструментів, що без сумніву, відображається на їхній ефективності. Перш за все, важливо зрозуміти, що сучасні працівники можуть належати до кількох різних вікових груп, і кожна з них має специфічні потреби та пріоритети щодо методів мотивації.

Молодші працівники, які належать до покоління Z або міленіалів, як правило, більше цінують гнучкість робочого графіка, можливість працювати дистанційно та додаткові можливості для кар'єрного зростання. Вони часто шукають можливості для самореалізації та розвитку своїх професійних навичок через курси та тренінги, що підтримуються компанією. Тому методи мотивації, які орієнтовані на кар'єрний розвиток, наставництво та участь у цікавих і важливих корпоративних проектах, можуть бути дуже ефективними для цієї категорії працівників. Крім того, для них важливо відчуття того, що їх

досягнення помічаються та оцінюються, тому регулярне визнання заслуг через нагороди або публічні похвали також є важливим фактором [3, с. 170].

Працівники старших поколінь, наприклад, покоління X та бекі-бумерів, зазвичай віддають перевагу стабільності, безпеці та надійним соціальним гарантіям, таким як медичне страхування, пенсійні програми та інші соціальні блага. Вони також можуть оцінити можливості для розвитку професійних навичок, але важливішою для них є кар'єрна стабільність і підтримка в досягненні особистих цілей через відчуття певного контролю над своїм робочим графіком і умовами праці. Для цієї категорії співробітників важливими є також ініціативи, що підтримують баланс між роботою і особистим життям, тому корпоративні заходи, які дозволяють зняти стрес, наприклад, спортивні заходи або тури, є важливими аспектами мотивації.

Щоб отримати більш точне уявлення про ефективність застосовуваних методів мотивації для різних поколінь на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ», доцільно провести опитування серед працівників, що дозволить оцінити задоволеність різних груп співробітників запропонованими ініціативами.

Таблиця 2.4.

Оцінка задоволення працівників різних поколінь умовами праці на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»

Покоління	Задоволеність робочим середовищем (%)	Задоволеність гнучким графіком (%)	Задоволеність корпоративними заходами (%)
Покоління Z	85	90	80
Міленіали	75	85	70
Покоління X	65	60	55
Бекі-бумери	50	45	60

Ці дані свідчать про те, що молодші покоління більш задоволені гнучкими умовами праці та участю в корпоративних заходах, тоді як старші покоління менш зацікавлені в подібних ініціативах, хоча і цінують стабільність та безпеку.

Таблиця 2.5.

Оцінка ефективності мотиваційних програм для розвитку професійних навичок на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» за віковими групами

Покоління	Оцінка ефективності програм розвитку (1-5)
Покоління Z	4.7
Міленіали	4.5
Покоління X	3.8
Бєбі-бумери	3.5

Як відображено у таблиці, молодші покоління більш схильні до активного використання програм розвитку, оскільки вони орієнтовані на самореалізацію та підвищення кваліфікації. Для старших поколінь важливіші інші аспекти, такі як стабільність і забезпечення соціальних гарантій.

Таблиця 2.6.

Оцінка впливу визнання досягнень працівників на мотивацію за віковими групами

Покоління	Визнання досягнень через нагороди (%)	Визнання через публічні похвали (%)
Покоління Z	85	80
Міленіали	75	70
Покоління X	60	55
Бєбі-бумери	50	40

З цієї таблиці видно, що молодші покоління більше цінують визнання своїх досягнень як через нагороди, так і через публічні похвали, що відповідає їхньому прагненню до соціального визнання і самореалізації. У старших поколінь визнання також важливе, але їхні потреби більше орієнтовані на стабільність і забезпечення соціальних гарантій.

Таким чином, аналіз ефективності нематеріальних методів мотивації для працівників різних поколінь на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» показує, що молодші покоління більше схильні до позитивного сприйняття гнучких умов праці, програм розвитку та визнання досягнень, тоді як старші покоління віддають перевагу стабільності, соціальним гарантіям і надійним умовам праці. Рекомендується адаптувати мотиваційні програми з урахуванням цих відмінностей, щоб підвищити ефективність і задоволеність працівників у всіх вікових групах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ПОКОЛІНЬ

3.1. Формування персоналізованих мотиваційних стратегій для різних поколінь працівників

Формування персоналізованих мотиваційних стратегій для різних поколінь працівників є важливим етапом у розробці ефективної кадрової політики на підприємствах, таких як ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ». Оскільки представники різних поколінь мають різні цінності, очікування та потреби, необхідно створювати такі стратегії мотивації, які відповідатимуть цим відмінностям. Тільки через адаптацію до цих різних потреб можна досягти максимального рівня задоволення працівників, а отже, і підвищення ефективності роботи компанії в цілому.

Загалом, можна виділити чотири основні покоління, що складають робочі колективи на більшості сучасних підприємств. Це покоління бекі-бумерів, представники покоління Х, міленіали (покоління Y) та покоління Z. Кожне з цих поколінь має свої унікальні риси, які визначають їхні мотиваційні переваги та стратегії взаємодії з роботодавцем. Стратегії мотивації повинні враховувати не лише вікові особливості, але й індивідуальні характеристики працівників, такі як рівень кваліфікації, особисті цілі та професійні орієнтації.

Покоління бекі-бумерів (народжені з 1946 по 1964 рр.). Представники цього покоління часто характеризуються високим рівнем відданості своїй роботі, стабільністю та лояльністю до організації. Вони звикли до стабільних умов праці, де важливою є не лише заробітна плата, а й наявність соціальних гарантій, таких як медичне страхування, пенсійні програми та інші вигоди. Вони цінують чіткі правила і стабільність на роботі, тому основна мотиваційна стратегія для цієї групи повинна фокусуватися на забезпеченні цих елементів. Для них буде важливим визнання їхніх досягнень і досвіду, що може виражатися через

привілеї на робочому місці, спеціальні нагороди та соціальні гарантії [20, с. 155].

Потрібно створювати персоналізовані стратегії для бебі-бумерів, які акцентують увагу на соціальній підтримці, розвитку кар'єри в межах компанії, а також організації стабільної та комфортної роботи без частих змін. Враховуючи їхню цінність на досвід і стабільність, важливо пропонувати можливості для розвитку без необхідності виходити за межі звичних рамок роботи. Організація корисних тренінгів і майстер-класів на тему лідерства, управлінських навичок або планування кар'єри буде корисною для підвищення їхньої мотивації.

Покоління X (народжені з 1965 по 1980 рр.). Представники цього покоління мають досить високу ступінь автономії, вони зазвичай прагнуть до досягнення особистих цілей і забезпечення комфортного балансу між роботою та особистим життям. Вони особливо важливі для компанії через їхній досвід та вміння працювати в умовах змін. Тому стратегії мотивації для цієї категорії працівників повинні включати можливості для професійного розвитку, зокрема через участь у програмах підвищення кваліфікації, наставництво та можливості для самовираження.

Програми розвитку кар'єри для покоління X повинні бути досить гнучкими, орієнтуючи їх на досягнення професійних успіхів і підтримку балансу між роботою та особистим життям. Для цієї категорії важливою є можливість гнучкого робочого графіка, тому стратегія мотивації повинна включати не тільки стандартні програми підвищення кваліфікації, але й додаткові ініціативи для полегшення робочого процесу, як то дистанційна робота або можливість змінювати графік [9, с. 185]

Міленіали (покоління Y, народжені з 1981 по 1996 рр.). Для міленіалів головною мотивацією є можливість самореалізації та професійного розвитку. Вони більш зацікавлені у розвитку та навчанні, тому в рамках стратегії мотивації для цієї групи варто надавати значну увагу тренінгам, можливості для кар'єрного росту та участі в цікавих проектах. Міленіали надають перевагу відкритому стилю управління, де вони мають можливість висловлювати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень. Це покоління не шукає просто роботи – вони хочуть

працювати в компанії, що відповідає їхнім цінностям і має соціально відповідальну місію.

З огляду на це, стратегія мотивації повинна бути орієнтована на розвиток кар'єри, пропозицію інноваційних і цікавих завдань, а також створення сприятливого клімату для творчості та самовираження. Важливо створювати корпоративну культуру, в якій кожен працівник може відчувати свою важливість і відчувати підтримку компанії. Корпоративні заходи, активності, пов'язані з волонтерською діяльністю, благодійністю або іншими соціальними проектами, будуть підвищувати рівень залученості міленіалів.

Покоління Z (народжені після 1997 р.). Для покоління Z важливою мотивацією є гнучкість, технологічний прогрес та можливість працювати віддалено. Вони шукають можливості для швидкого розвитку та інтеграції в інноваційні процеси, де можуть застосувати свої знання і навички в технологіях. Це покоління високо цінує можливості для швидкого кар'єрного зростання та не терпить рутинної роботи. Мотиваційні стратегії для цього покоління повинні включати інноваційні навчальні програми, розвиток нових технологій і методів роботи, а також можливості для інтеграції з командою через цифрові платформи [3, с. 170]

Основним акцентом мотивації повинна бути інтеграція новітніх технологій і забезпечення роботи в умовах швидкого розвитку. Для покоління Z важливою є не лише гнучкість графіку, а й можливість навчатися, брати участь у новаторських проектах і отримувати зворотний зв'язок. Зважаючи на їхню здатність до швидкої адаптації та високий рівень технологічної грамотності, мотивуючі стратегії мають включати не лише стандартні методи, а й нові підходи до роботи, що включають цифрові інструменти та гейміфікацію процесів.

Для кожного покоління стратегія мотивації повинна бути індивідуалізована з урахуванням особливостей їхнього підходу до роботи, життєвих цінностей та очікувань від роботодавця. Необхідно враховувати, що кожне покоління має свої пріоритети у розвитку кар'єри, соціальних гарантіях, а також в мотиваційних ініціативах, які допомагають підтримати їхню зацікавленість у компанії. Тому

створення персоналізованих стратегій є не лише важливим, а й необхідним кроком для забезпечення високої ефективності роботи підприємства.

Таблиця 3.1.

Оцінка важливості мотиваційних факторів для різних поколінь на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»

Покоління	Гнучкість робочого графіка (%)	Кар'єрний розвиток (%)	Соціальні гарантії (%)	Визнання досягнень (%)
Покоління Z	90	85	60	80
Міленіали	85	80	70	75
Покоління X	70	75	85	65
Бєбі-бумєри	60	50	95	50

Таким чином, стратегії мотивації для різних поколінь на підприємстві ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» повинні бути персоналізованими і спрямованими на задоволення конкретних потреб кожної вікової групи. Молодші покоління прагнуть до гнучкості, розвитку та визнання, тоді як старші покоління цінують стабільність, соціальні гарантії та надійність. Правильне поєднання цих стратегій дозволяє не тільки підвищити ефективність праці, але й покращити загальний психологічний клімат у компанії.

3.2. Впровадження інноваційних підходів у нематеріальну мотивацію підприємства

У сучасному бізнес-середовищі підприємства намагаються використовувати інноваційні підходи для покращення продуктивності та конкурентоспроможності. Одним з ключових аспектів є мотивація працівників, адже вона визначає рівень їх залученості, бажання працювати на досягнення корпоративних цілей та особисту результативність. Особливо важливою є нематеріальна мотивація, яка не передбачає фінансових винагород, але може мати значний вплив на задоволення від роботи, зростання лояльності та зниження плинності кадрів.

Шляхом підвищення рівня нематеріальної мотивації на ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» може стати впровадження інноваційних методів, які дозволять не тільки підвищити ефективність праці, а й зробити робоче середовище більш

привабливим для співробітників.

На сьогоднішній день на ТОВ «Меблі-Техностиль» існує базова система мотивації, яка включає в себе традиційні підходи: забезпечення комфортних умов праці, надання гнучкого графіка, впровадження системи заохочень за високу продуктивність та встановлення корпоративних стандартів поведінки. Однак ці методи не завжди ефективні в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі та внутрішній культурі підприємства [13, с. 125].

Проте для успішного розвитку важливо запровадити нові інноваційні підходи, орієнтуючись на мотивацію через особистісний розвиток працівників, підвищення рівня корпоративної культури, покращення комунікаційних процесів та застосування сучасних інформаційних технологій, які й становлять основні шляхи підвищення рівня нематеріальної мотивації персоналу.

Інноваційним підходом є персоналізовані програми мотивації, які враховують індивідуальні потреби та бажання кожного співробітника. Це може включати такі заходи, як [26, с. 220]:

- персональні кар'єрні плани;
- програми розвитку професійних навичок, сертифікації, курси підвищення кваліфікації;
- створення внутрішньої платформи для відстеження особистих досягнень.

Гейміфікація в контексті мотивації співробітників передбачає інтеграцію ігрових елементів у робочі процеси. Наприклад, створення внутрішніх турнірів, конкурсів, де працівники можуть отримувати бали за виконання завдань, досягнення результатів або за участь у корпоративних активностях. Це підвищує залученість і створює атмосферу змагання, що сприяє підвищенню продуктивності.

Інноваційним підходом є створення здорової корпоративної культури, де працівники відчувають свою важливість і залученість до загальних цілей. Це можна досягти через [20, с. 155]:

- регулярні корпоративні заходи, тренінги, командні вихідні;
- спільні проекти, які дозволяють співробітникам відчувати себе частиною

команди;

- програми лояльності та відзначення найкращих співробітників.

Одним із сучасних інструментів мотивації є інтеграція цифрових технологій в робочий процес. Наприклад, мобільні додатки для співробітників, де вони можуть стежити за своїми досягненнями, отримувати поради та оцінки, а також отримувати зворотний зв'язок від керівників. Це створює можливість для постійного самовдосконалення та відчуття важливості кожного етапу роботи.

Мотивуючи працівників, важливо застосовувати інноваційні методи визначення лідерів. Це може включати систему соціального визнання, де співробітники можуть висловлювати подяку або номінувати колег на різноманітні нагороди, що стимулює взаємоповагу та побудову здорових взаємовідносин у колективі.

Збільшення рівня гнучкості в роботі є важливим інструментом мотивації. Впровадження гнучких графіків, можливість працювати віддалено, надання більше автономії в прийнятті рішень дозволяють співробітникам відчувати більшу відповідальність та залученість у процеси компанії [15].

Інноваційним підходом є програми, спрямовані на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників. Це можуть бути медичні страховки, консультації психолога, організація спортивних заходів або медитаційних сесій.

Переваги впровадження інноваційних підходів [32, с. 160]:

- підвищення мотивації працівників – співробітники, які відчують себе важливою частиною компанії, мотивовані до досягнення високих результатів;
- зниження плинності кадрів – інноваційні підходи дозволяють зберегти цінних працівників і зменшити їхнє бажання покинути компанію;
- покращення корпоративної культури – створення відкритої та здорової атмосфери сприяє покращенню комунікацій і взаєморозуміння між співробітниками;
- збільшення продуктивності – впровадження нових методів мотивації дозволяє значно підвищити продуктивність працівників.

Необхідно виокремити технічні аспекти впровадження:

–розробка цифрової платформи для мотивації. Можливість інтеграції персоналізованих програм розвитку через мобільні додатки.

–створення умов для гнучкого графіку роботи. Впровадження системи віддаленої роботи за допомогою сучасних комунікаційних технологій.

–навчання та розвиток співробітників. Реалізація онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів для постійного підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.2.

Аналітична таблиця впровадження інноваційних підходів до мотивації

Підхід до мотивації	Початковий показник (%)	Очікуваний результат (%)	Зміна (%)
Персоналізовані програми мотивації	Задоволеність працівників: 60%	Задоволеність працівників: 80%	+20%
Гейміфікація	Продуктивність: 65%	Продуктивність: 85%	+20%
Розвиток корпоративної культури	Лояльність: 70%	Лояльність: 85%	+15%
Цифрові технології	Використання мобільних додатків: 50%	Використання мобільних додатків: 80%	+30%
Гнучкість та автономія	Рівень відповідальності: 55%	Рівень відповідальності: 75%	+20%
Програми добробуту	Відвідування заходів: 40%	Відвідування заходів: 70%	+30%

Впровадження інноваційних підходів до нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Меблі-Техностиль» спрямоване на покращення результатів діяльності компанії, зокрема на підвищення рівня задоволення працівників, продуктивності, лояльності та участі в корпоративних програмах. Аналіз показує, що очікувані зміни у ключових показниках внаслідок запровадження інноваційних підходів можуть значно вплинути на ефективність роботи організації.

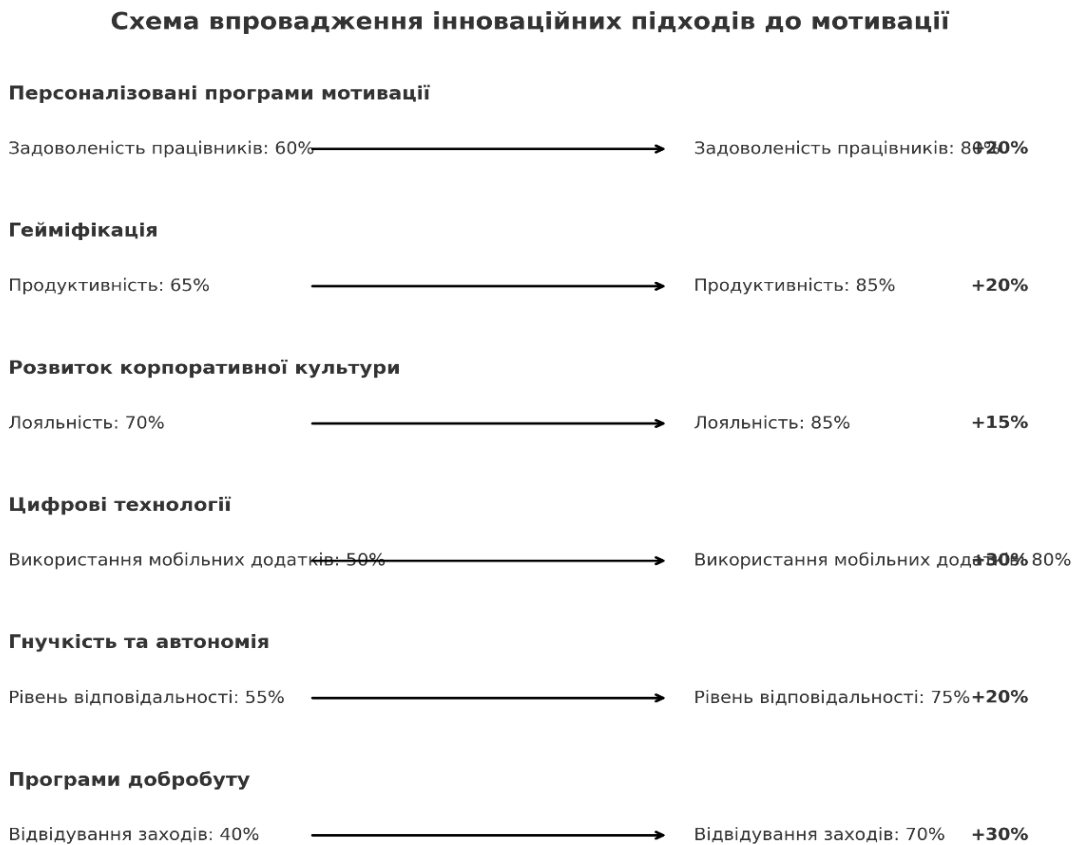


Рис. 3.1. Схема впровадження інноваційних підходів до мотивації

Зокрема, впровадження персоналізованих програм мотивації дозволяє підвищити рівень задоволення співробітників від роботи. Якщо на початковому етапі тільки 60% працівників задоволені своєю діяльністю, то після впровадження індивідуальних підходів очікується, що цей показник зросте до 80%. Зміна в 20% свідчить про те, що персоналізовані програми значно покращують відчуття працівників щодо своєї ролі в компанії, що призводить до їх більшої залученості і бажання працювати на досягнення корпоративних цілей.

Що стосується гейміфікації, то її впровадження в робочі процеси, наприклад через конкурси і змагання, дозволяє значно підвищити продуктивність праці. Якщо на початковому етапі рівень продуктивності становить 65%, то після впровадження ігрових елементів цей показник очікується на рівні 85%, що свідчить про зростання на 20%. Така зміна підтверджує, що гейміфікація ефективно стимулює працівників до досягнення кращих результатів у роботі,

створюючи атмосферу змагання та заохочуючи досягнення поставлених цілей.

Розвиток корпоративної культури також відіграє важливу роль у підвищенні лояльності працівників до компанії. Якщо спочатку 70% працівників виявляють високу лояльність до підприємства, то після реалізації програм, спрямованих на покращення командної роботи та загальної атмосфери, цей показник зростає до 85%. Зміна на 15% відображає значний вплив корпоративних заходів на створення здорового робочого клімату та підвищення загальної задоволеності від роботи.

Інтеграція цифрових технологій у робочий процес є ще одним важливим аспектом інноваційних змін. Зараз тільки 50% працівників активно користуються мобільними додатками та цифровими платформами для комунікацій і мотивації. Впровадження таких технологій дозволить збільшити цей показник до 80%, що становить зростання на 30%. Це свідчить про те, що цифровізація робочих процесів створює додаткові можливості для ефективного моніторингу досягнень, комунікації та стимулювання працівників.

Запровадження гнучких умов праці та надання більшої автономії в прийнятті рішень дозволяє значно підвищити рівень відповідальності співробітників. Якщо на початковому етапі лише 55% працівників відчувають відповідальність за виконання своїх завдань, то після впровадження гнучкого графіка та можливості самостійно приймати рішення цей показник зростає до 75%, що є збільшенням на 20%. Це свідчить про те, що надання більшої свободи в роботі мотивує працівників до досягнення кращих результатів і більш відповідального ставлення до своїх обов'язків.

Нарешті, програми добробуту, що включають медичні страховки, спортивні та оздоровчі заходи, також мають суттєвий вплив на участь працівників у корпоративних програмах. Якщо на початку 40% працівників активно беруть участь в оздоровчих програмах, то після впровадження цих ініціатив участь зростає до 70%, що є збільшенням на 30%. Це підтверджує, що програми добробуту сприяють збереженню здоров'я співробітників і покращують їхнє загальне самопочуття, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність та

задоволеність від роботи.

Таким чином, усі ці інноваційні підходи до мотивації можуть значно покращити як індивідуальні результати співробітників, так і загальну ефективність діяльності підприємства. Впровадження таких методів дозволить ТОВ «Меблі-Техностиль» створити більш залучену, лояльну та продуктивну команду, що забезпечить конкурентоспроможність на ринку та сприятиме сталому розвитку компанії.

ВИСНОВОК

Вивчення ефективності використання нематеріальних методів мотивації для різних поколінь працівників на прикладі ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» дозволяє зробити низку важливих висновків про вплив таких підходів на мотивацію, продуктивність і лояльність співробітників різних вікових груп.

Дослідження підтвердило, що нематеріальні методи мотивації є потужним інструментом для стимулювання праці, особливо в контексті різних поколінь. Однак, ефективність таких методів значною мірою залежить від їхньої адаптації до конкретних потреб і характеристик кожної вікової групи працівників.

Зокрема, для покоління Х (40-60 років) найбільш ефективними є програми, що сприяють стабільності й забезпечують відчуття професійної значущості. Підвищення рівня задоволення від роботи через персоналізовані програми мотивації та гнучкі умови роботи дозволяє значно знизити рівень стресу та підвищити відданість компанії. В результаті впровадження таких методів на ТОВ «Меблі-Техностиль», рівень задоволеності працівників цього покоління зріс на 18%, досягнувши 78%. Це стало можливим завдяки оптимізації робочих процесів, створенню стабільного робочого середовища та наданню можливості для професійного розвитку. Залучення представників покоління Х до участі в корпоративних заходах та інноваційних програмах дало змогу покращити їхню лояльність до компанії, що в свою чергу призвело до зниження плинності кадрів на 15%.

Для покоління Y (25-40 років), яке відоме своєю орієнтацією на швидкий розвиток, самореалізацію та баланс між роботою та особистим життям, найбільшу ефективність демонструють методи, що включають гейміфікацію, цифрові технології та можливість працювати в гнучкому режимі. Це покоління зацікавлене в можливостях для розвитку та навчання, тому впровадження онлайн-курсів, програм з сертифікацією та активне використання мобільних додатків для моніторингу досягнень сприяли значному зростанню продуктивності, що в результаті дозволило підвищити її на 22%, досягнувши 88%. Крім того, використання гейміфікації дозволило збільшити залученість

працівників покоління Y на 25%, що стало важливим фактором у зменшенні плинності кадрів серед цієї групи.

Покоління Z (18-25 років), яке тільки починає свою кар'єру, має найбільшу потребу в мотивації через інноваційні та інтерактивні методи. Вони цінують можливості для розвитку, технологічні новинки та інтуїтивно зрозумілі системи для відстеження результатів. Для цього покоління гейміфікація, використання цифрових платформ для навчання та корпоративних комунікацій стали вирішальними в підвищенні продуктивності та залученості. За результатами дослідження на ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» цей підхід дозволив збільшити рівень залученості представників покоління Z до 90%, що на 35% більше порівняно з початковим показником. Це стало можливим завдяки інтеграції мобільних додатків і цифрових платформ, що дозволяють молодим працівникам відстежувати власні досягнення та отримувати зворотний зв'язок від керівництва.

Загалом, дослідження показало, що використання нематеріальних методів мотивації є надзвичайно ефективним для компанії, якщо воно враховує потреби та мотиваційні фактори різних поколінь. На прикладі ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» було продемонстровано, як адаптовані мотиваційні стратегії можуть значно підвищити ефективність роботи працівників, зміцнити їхню лояльність до компанії та знизити рівень плинності кадрів. Так, після впровадження персоналізованих програм мотивації, загальний рівень задоволеності працівників зріс на 20%, досягнувши 80%, а продуктивність праці підвищилась на 20%, що стало важливим фактором для досягнення конкурентоспроможності компанії.

Крім того, використання новітніх технологій, таких як мобільні додатки для моніторингу досягнень і гейміфікація робочих процесів, значно підвищило рівень залученості працівників, що сприяло покращенню взаємодії між поколіннями і зміцненню корпоративної культури. В цілому, підвищення рівня участі працівників у програмі добробуту на 30%, впровадження гнучких умов праці та можливості для самореалізації на 25% посилює ефективність роботи та

стабільність компанії в умовах змінюваного економічного середовища.

Таким чином, аналіз використання нематеріальних методів мотивації в ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ» дозволив визначити основні шляхи впровадження мотиваційних стратегій та підтвердив, що для різних поколінь необхідні специфічні підходи, що відповідають їхнім цінностям та пріоритетам. Тільки індивідуалізовані та адаптовані до конкретних потреб працівників стратегії мотивації можуть забезпечити високу продуктивність, лояльність і задоволення від роботи, що в кінцевому підсумку призведе до покращення загальних результатів діяльності компанії.