

Oleksandr Hridin
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management,
Business and Administration
State Biotechnological University*

Грідін О.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-5>

MODERN MOTIVATIONAL MECHANISMS IN THE STRATEGIC HR MANAGEMENT SYSTEM

СУЧАСНІ МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

В нинішніх умовах високо динамічних глобальних трансформацій, цифровізації та посилення конкуренції людський капітал стає визначальним чинником стратегічного успіху будь-якої організації. HR-менеджмент, при цьому, виходить за звичні межі лише оперативного-тактичного рівня, перетворюючись на стратегічну функцію, що передбачає системну інтеграцію мотиваційних підходів у довгострокове планування розвитку організації. Зокрема, інноваційні мотиваційні механізми стають важливим інструментом адаптації персоналу до перманентних змін, підвищення рівня залученості, лояльності та ефективності [1–2]. Вказане обумовлює актуальність аналізу як теоретичних засад стратегічного HR-менеджменту, так і особливостей впровадження інновацій в мотиваційній сфері.

Стратегічний HR-менеджмент передбачає довгострокове планування та реалізацію кадрових рішень, спрямованих на досягнення загально-організаційних цілей, базуючись на теоріях людського капіталу, стратегічного менеджменту, організаційної поведінки та мотивації. Ключова ідея полягає у тому, що персонал є не лише ресурсом, а й незамінним активом організації. З методологічної точки зору стратегічний HR-менеджмент спирається на такі інструменти, як довгострокове планування, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку компетентностей, управління талантами та використання HR-аналітики. Значну роль відіграє узгодженість HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією, що забезпечує інтеграцію цілей, інструментів та результатів. У межах цього підходу формуються системи мотивації, що враховують як індивідуальні потреби кожного

працівника, так і колективні цілі. Відтак, стратегічний HRM створює основу для розвитку адаптивної, інноваційно орієнтованої та стійкої до загроз організації.

Інноваційні мотиваційні механізми передбачають використання сучасних технологій та персоналізованих підходів для підвищення залученості працівників, які дозволяють враховувати індивідуальні мотиваційні драйвери, що є особливо актуальним у сучасному високо динамічному світі. Застосування інноваційної мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності та якості праці, формуванню позитивного іміджу роботодавця тощо. Вона також впливає на досягнення стратегічних показників (інноваційності, якості обслуговування клієнтів, ефективності командної роботи тощо), перетворюючись на інструмент реалізації стратегічного бачення розвитку організації [3–5].

Попри вагомий потенціал інноваційної мотивації, її впровадження супроводжується низкою ризиків. Один із них пов'язаний з опором змінам з боку персоналу, особливо у разі недостатньої поінформованості. До ключових ризиків можна зокрема віднести технічну або організаційну неготовність до впровадження цифрових інструментів мотивації, включно з аналітичними платформами. Також існує ризик невідповідності інноваційних практик цінностям або корпоративній культурі організації. Надмірна стандартизація мотиваційних програм може не враховувати індивідуальні потреби працівників, що призводить до зниження ефективності. Використання персональних даних у процесах HR-аналітики створює ризики порушення етичних та правових норм. Також важливо враховувати фінансові витрати, які не завжди окупаються при неефективному впровадженні. Таким чином, успішна реалізація інноваційних мотиваційних механізмів вимагає системного планування, максимально можливого залучення працівників до процесу змін, а також стратегічного бачення керівництва.

Розглянемо окремі інноваційні мотиваційні інструменти, які наразі активно застосовуються у практиці стратегічного HR-менеджменту:

1. Гейміфікація – впровадження ігрових елементів у робоче середовище. Вона підвищує мотивацію і залученість, стимулює здорову конкуренцію, сприяє формуванню команди та культури досягнення результатів, у той же час вимагає розробки спеціальних сценаріїв та цифрових платформ, а також призводить до зниження ефективності у разі надмірної ігровізації.

2. Цифрові платформи визнання – інтерактивні системи, що автоматично фіксують досягнення працівників та дозволяють колегам і керівникам висловлювати публічне визнання. Вони формують культуру вдячності та взаємопідтримки, забезпечуючи оперативний зворотний зв'язок. При цьому існує ризик формального використання без глибокого змісту.

3. Гнучкі бонусні програми – побудовані на індивідуальних або командних цілях із можливістю персоналізувати форми винагороди (премії, соціальні пакети тощо). Підвищують рівень справедливості та адаптації мотивації до особистих потреб, а також сприяють досягненню конкретних цільових показників, але потребують постійного моніторингу, аналітики та гнучких HR-процедур.

4. Менторство та коучинг – побудовані на індивідуальній роботі наставника з працівником для розвитку професійних та особистісних компетенцій. Вони посилюють довіру до організації, формують середовище навчання, розвивають лідерський потенціал і сприяють залученості. Проте залежать від кваліфікації менторів і якості взаємодії, мають відкладений ефект і потребують багато часу.

5. Персоналізовані системи мотивації – побудовані на глибокому аналізі індивідуальних мотиваційних чинників (цінності, кар'єрні цілі, стиль життя) для формування гнучких мотиваційних пакетів. Підвищують задоволення працею, створюють відчуття індивідуальної значущості, посилюють емоційний зв'язок із організацією. До недоліків необхідно віднести високу складність адміністрування, точність збору й аналізу даних, потребу в ресурсах для підтримки гнучкості.

6. HR-аналітика – використання даних (HR-метрик, опитувань, поведінкової аналітики) для прийняття рішень щодо мотивації, винагород, визнання, утримання працівників. Забезпечує обґрунтованість і ефективність мотиваційних рішень, дозволяє виявляти приховані тенденції, прогнозувати поведінку персоналу. У той же час істотно залежить від якості та достовірності даних, а також існують ризики пов'язані з конфіденційністю персональної інформації.

7. Розвиток бренду роботодавця – формування позитивного іміджу організації через канали комунікації, участь у рейтингах, корпоративні ініціативи, соціальну відповідальність. Підвищує привабливість, стимулює відданість і лояльність працівників, знижує плинність кадрів. Проте має тривалий ефект реалізації, потребуючи постійних інвестицій у комунікації, соціальні ініціативи та PR.

8. Гнучкі формати роботи (remote, hybrid, flex-time) – надання працівнику вибору щодо місця, часу та способу виконання завдань. Підвищує рівень автономії, задоволеності працею, балансу між роботою і життям, стимулює самостійність і довіру, але може знизити командну взаємодію.

9. Емоційна мотивація – орієнтована на внутрішнє сприйняття працівником сенсу роботи, значущості його внеску. Формує високий рівень ототожнення працівника з організацією, забезпечує довготривалу лояльність, створює емоційний комфорт. У той же час важко вимірюється кількісно, вимагає послідовності, узгодженості слів і дій керівництва.

10. Платформи самонавчання та розвитку (LMS, EdTech) – надання працівникам доступу до цифрових курсів, вебінарів, внутрішніх програм

розвитку кар'єри. Сприяє професійному зростанню, а також зменшує витрати на зовнішнє навчання, проте потребує високої самодисципліни працівників, не завжди узгоджується з операційними цілями і вимагає регулярного оновлення контенту.

Усі перелічені інструменти задля досягнення якнайкращого результату мають комбінуватися в межах єдиної мотиваційної стратегії, враховуючи корпоративну культуру, етап розвитку організації та очікування цільової аудиторії.

На наше глибоке переконання, у найближчому майбутньому розвиток інноваційної мотивації відбуватиметься у напрямі персоналізації, цифровізації та адаптивності. Так, вельми широкого застосування набуватимуть системи штучного інтелекту, що дозволяють автоматизовано формувати індивідуальні мотиваційні пропозиції. Все більше значення матиме нематеріальна мотивація, заснована на цінностях, розвитку, спільноті та визнанні. ESG-чинники (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) і принципи інклюзивності формуватимуть нові орієнтири мотиваційних програм. Використання Big Data забезпечуватиме глибше розуміння потреб і настроїв персоналу, що дозволить точніше передбачати їхні очікування. У перспективі організації створюватимуть «мотиваційні екосистеми», спрямовані на раціональне поєднання різноманітних як традиційних, так і інноваційних інструментів, що, своєю чергою, вимагатиме високого рівня управлінської зрілості, гнучкого лідерства й стратегічного бачення.

Отже, інноваційні мотиваційні механізми відіграють важливішу роль у стратегічному HR-менеджменті. Їх використання дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й забезпечити досягнення довгострокових цілей організації. Перспективи розвитку мотиваційної сфери пов'язані з глибокою персоналізацією, цифровими технологіями та зростаючим значенням нематеріальних стимулів. Зрештою, стратегічний HR-менеджмент має інтегрувати мотиваційні механізми в загальну бізнес-модель, формуючи цілісну систему стимулювання та розвитку людського капіталу, що забезпечить організаціям адаптивність, інноваційність та конкурентні переваги в умовах мінливого ринку.

Література:

1. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71>
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
3. Писаренко С.В., Яремчук В.Р., Сухопар О.О. Мотиваційний механізм як компонент управління ефективністю діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure59-11>

4. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>

5. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-25>