



# НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

СЕРІЯ: "ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ", СЕРІЯ: "ПРАВО", СЕРІЯ: "ЕКОНОМІКА",  
СЕРІЯ: "ПЕДАГОГІКА", СЕРІЯ: "ПСИХОЛОГІЯ", СЕРІЯ: "МЕДИЦИНА"



Підготовлено у співпраці з  
Українською школою  
архетипіки

Випуск 5(47)  
2024

*Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління*

*Асоціація науковців України*

*у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»*

## *Наукові перспективи*

*(Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка»,  
Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія» )*

*Випуск № 5(47) 2024*

*Київ—2024*

*Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration*

*Association of Scientists of Ukraine*

*within the work of the Publishing Group "Scientific Perspectives"*

# *Scientific Perspectives*

*(Series "Public Administration", Series "Law", Series "Economics",  
Series "Medicine", Series "Pedagogy", Series "Psychology")*

*Issue № 5(47) 2024*

*Kiev—2024*



- Бутковська В.В.** 667  
*ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЕФЕКТИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ*
- Волошин Є.О.** 678  
*СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОНДИТЕРСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЦІНОВИХ КОЛИВАНЬ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ*
- Гудима Л.О.** 690  
*ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ МІЖ КАТЕГОРІЯМИ «БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ», «БУДІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ», «БУДІВНИЦТВО» ТА «КАПІТАЛЬНЕ БУДІВНИЦТВО»*
- Дорош О.І., Клепець В.О., Нога О.В.** 702  
*СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ*
- Дрозюк В.І., Рябець О.М., Дроздова В.А.** 713  
*ВПЛИВ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ*
- Клевчик Л.Л., Гарник О.А., Павлюк С.І.** 726  
*ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР*
- Кондрат О.Б.** 741  
*КЛЮЧОВІ ВЕКТОРИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ*
- Корж Н.В., Горбань Д.А.** 755  
*МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТАЛАНТІВ В ЗАБЕЗПЕЧЕНІ РЕЗЕЛЬСНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ*
- Корогодова О.О., Щур К.О., Черненко Н.О.** 768  
*ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК НА ОСНОВІ ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА ЛОГІСТИКИ 4.0*
- Костенко Ю.О., Безуглова І.В., Жукова Ю.М.** 779  
*ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ*



- Котелевська Я.В.** 792  
*МОДЕЛІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД*
- Кравець І.М., Камінна О.В., Кубіна А.П.** 804  
*БЕЗРОБІТТЯ ТА РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ, НАПРЯМИ РЕГУЛЮВАННЯ*
- Кузенко Н.В.** 816  
*ПРОБЛЕМА ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В ОПЛАТІ ПРАЦІ В КОНОМІЦІ КРАЇН ЄС*
- Левковська Л.В., Бойко В.В.** 832  
*МАКРОЕКОНОМІЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПАРАМЕТРІВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ*
- Моторнюк У.І., Байдалка В.В., Каргашев В.О.** 843  
*СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ*
- Науменко М.А.** 855  
*ЕФЕКТИВНЕ ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСИЧНИХ АЛГОРИТМІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ПРИ ПРИЙНЯТТІ АДАПТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ*
- Некрасова Л.А., Таха Мохамед Халед** 876  
*ДОСЛІДЖЕННЯ НАСЛІДКІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЧАСТИНИ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ НА УМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ*
- Непокупна Т.А., Шуканова А.А., Вішнікіна Л.П., Єрмаков В.В.** 886  
*ВПЛИВ ГЕОГРАФІЧНОГО ЗАЗНАЧЕННЯ НА РОЗВИТОК ГАСТРОТУРИЗМУ*
- Новаковська І.О., Іванченко В.А., Іщенко Н.Ф.** 899  
*ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ*
- Олініченко К.С., Рябченко В.О., Сурова П.О.** 911  
*УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА*
- Орлова О.М., Повторева С.М.** 925  
*ВПЛИВ ТЕХНІКИ НА ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА*



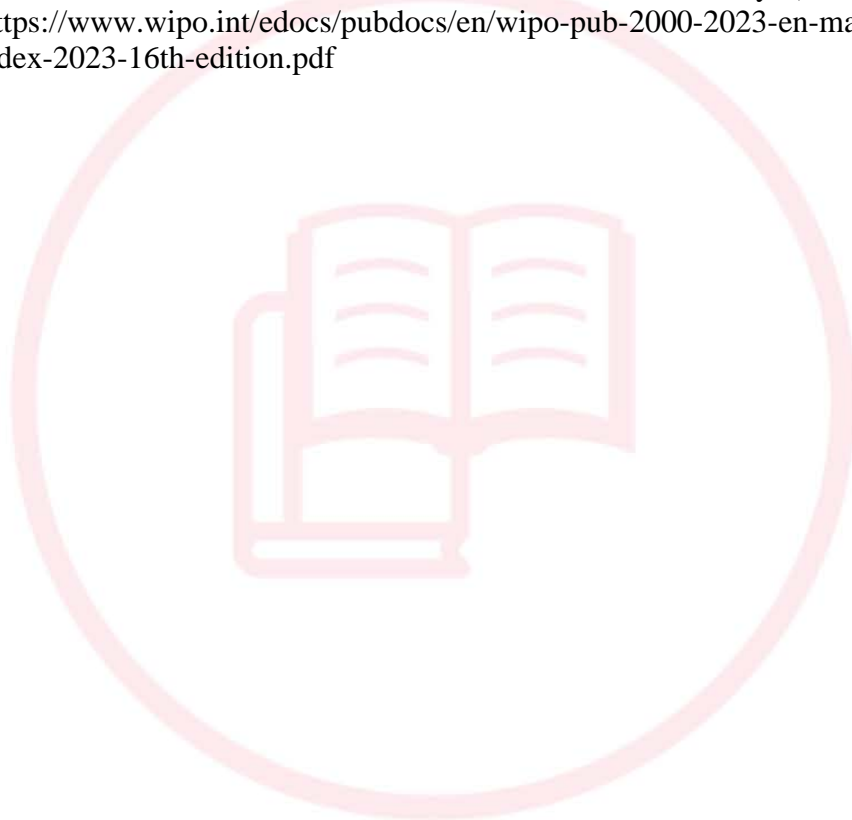
11. Doslidzhennia 'Deloitte' [Deloitte research]. *Deloitte in Ukraine*. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research.html?icid=top\\_deloitte-research](https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research.html?icid=top_deloitte-research) [in Ukrainian].

12. Most Innovative Companies 2023. (2023). *The Boston Consulting Group*. Retrieved from <https://web-assets.bcg.com/ce/fd/d7fa78e547a09d2eef5086fbbf79/bcg-most-innovative-companies-2023-reaching-new-heights-in-uncertain-times-may-2023.pdf>

13. Statistics report on mobile commerce worldwide. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/study/163628/mobile-commerce-worldwide/>

14. Law, J. (2023). Mobile traffic dominated, hurting conversion. *Contentsquare*. Retrieved from <https://contentsquare.com/blog/retail-conversion-rates-insights/>

15. Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. (2023). *WIPO*. Retrieved from <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>





УДК: 331.101.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-755-767](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-755-767)

**Корж Наталія Володимирівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 21050, м.Вінниця, вул.Соборна, 87, тел.: (0432) 55-04-03, <https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>

**Горбань Денис Андрійович** магістр, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 21050, м.Вінниця, вул.Соборна, 87, тел.: (0432) 55-04-03, <https://orcid.org/0009-0008-2157-2100>

## МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТАЛАНТІВ В ЗАБЕЗПЕЧЕНІ РЕЗЕЛЬСЕНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** Війна та наслідки пандемії COVID-19 серйозно вплинули на бізнес та його резельсентність. Тому проблема модернізації системи мотивації персоналу сьогодні на часі та мають спрямовуватися не тільки на традиційні методи мотивації, а на нівелювання негативних емоцій та тривожності персоналу, в першу чергу. Адже підвищений рівень стресу та тривожності може негативно позначитися на продуктивності працівників, тому керівництво має шукати способи подолання цих наслідків. Успіх підприємства та його подальший розвиток безпосередньо залежать від мотивації персоналу, рівень якої у кризові часи може врятувати або, навпаки, ускладнити роботу бізнесу. В статті, не применшуючи роль мотивація персоналу в підвищенні ефективності підприємств, зроблено висновок про те, що велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги на інші потреби. Тому важливо вчасно переглянути діючі механізми мотивації, змінити управлінські практики в напрямку задоволення реальних потреб персоналу. Автор розглядає організаційну мотивацію талантів як внутрішній механізм, який під впливом внутрішніх та зовнішніх детермінантів активізує та формує поведінку людини, яка становить цінний унікальний ресурс компанії та спрямовує його на досягнення організаційної ефективності. Цей термін описує внутрішні та зовнішні детермінанти поведінки людей у процесі праці. Розглядаються основні фактори, які впливають на мотивацію працівників після кризових ситуацій, і розробляється перелік мотиваційних інструментів, спрямованих на підвищення продуктивності, створення психологічної злагоженості, зменшення стресу та підвищення довіри до керівництва.



Обґрунтовано, що нові методи стимулювання мають комплексно вирішувати проблему зниження продуктивності роботи, спрямовуючи зусилля на зниження стресу на робочому місці, підвищення довіри до керівництва та зміцнення єдності колективу. Виділено види мотивації, які здатні спонукати лідерів до розвитку: мотивація «стилю життя»; «опортуністична» мотивація; аспірація; трансформаційна мотивація. Кожен наступний тип мотивації охоплює попередні йому парадигми. Просуваючись назовні від мотивації «стилю життя» до «трансформації», зростає відчуття достатку, великодушності

Зроблено висновок, що для підтримки мотивації талановитих людей, організації можуть впроваджувати такі стратегії: постановка цілей і управління ефективністю; наставництво та коучинг; складні проєкти та можливості; прозорі комунікації та зворотній зв'язок; гнучкість і баланс між роботою та особистим життям.

**Ключові слова:** внутрішня та зовнішня мотивація, таланти, прозорі комунікації, гнучкість, балансування, організаційна відданість

**Korzh Nataliia Volodymyrivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Vinnytsia Trade and Economic Institute of DTEU, 21050, Vinnitsia, St. Soborna, 87, tel.: (0432) 55-04-03, <https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>

**Horban Denys Andriiovych** Master of Economic Sciences, Vinnytsia Trade and Economic Institute of DTEU, <https://orcid.org/ID:0009-0008-2157-2100>

## **MODERNIZATION OF THE TALENT MOTIVATION MECHANISM TO ENSURE THE RESILIENCE OF THE ORGANIZATION**

**Abstract.** The war and the consequences of the COVID-19 pandemic have seriously affected business and its resilience. Therefore, the problem of modernizing the personnel motivation system is timely and should be directed not only to traditional methods of motivation, but to the leveling of negative emotions and anxiety of the personnel, first of all. After all, an increased level of stress and anxiety can have a negative effect on the productivity of employees, so the management should look for ways to overcome these consequences. The success of the enterprise and its further development directly depend on the motivation of the personnel, the level of which in times of crisis can save or, on the contrary, complicate the work of the business. The article, without underestimating the role of staff motivation in increasing the efficiency of enterprises, concludes that a large number of motivational tools have become obsolete due to a change in the focus of attention on other needs. Therefore, it is important to review the current motivation mechanisms





in time, to change management practices in the direction of meeting the real needs of the staff. The author considers the organizational motivation of talents as an internal mechanism that, under the influence of internal and external determinants, activates and shapes human behavior, which is a valuable unique resource of the company and directs it to achieve organizational efficiency. This term describes the internal and external determinants of people's behavior in the work process. The main factors that affect the motivation of employees after crisis situations are considered, and a list of motivational tools aimed at increasing productivity, creating psychological coherence, reducing stress and increasing trust in management is developed.

It is justified that new methods of stimulation should comprehensively solve the problem of decreasing work productivity, directing efforts to reduce stress at the workplace, increase trust in management and strengthen team unity. Types of motivation that can encourage leaders to develop are highlighted: «lifestyle» motivation; «opportunistic» motivation; aspiration; transformational motivation. Each subsequent type of motivation encompasses the paradigms preceding it. Moving outward from the motivation of «lifestyle» to «transformation», the feeling of abundance and generosity grows.

It was concluded that to support the motivation of talented people, organizations can implement the following strategies: goal setting and performance management; mentoring and coaching; complex projects and opportunities; transparent communications and feedback; flexibility and work-life balance.

**Keywords:** internal and external motivation, talents, transparent communications, flexibility, balancing, organizational commitment

**Постановка проблеми.** Ефективна система управління талантами є провідним фактором для всіх організацій та установ. У царині сучасного розвитку стає очевидним, що підвищення якості послуг і завоювання довіри суспільства неможливі без мотивації співробітників, оцінки їх роботи, чіткого визначення відповідальності та побудови організаційної культури. Кажуть, що ефективність роботи є функцією здібностей, помножених на мотивацію. Щоб підтримувати високу продуктивність і ефективність на робочому місці, важливо, аби працівники були енергійними та мотивованими. Тому надзвичайно важливо виявити та визначити дієві мотиватори на підприємстві, тобто чинники, які мобілізують працівників і додають їм ентузіазму до більш ефективної роботи, і водночас забезпечують їхнє задоволення нею. Фактори мотивації, як інструменти управління, є одним із елементів, що складають систему мотивації працівників.

Сучасні джерела з менеджменту, психології управління доводять необхідність виходу організацій за межі традиційних грошових винагород,



щоб посилити акцент на нематеріальні винагороди та ініціативи щодо визнання. Крім того ці системи мають узгоджуватися з сенсами працівників, підвищувати їх внутрішню мотивацію, організаційну відданість і оптимальне функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми мотивації талантів досліджувалися різними науковцями та дослідниками з психології, менеджменту, публічної політики та інших сфер. До числа найвідоміших варто пригадати «Теорію ХУ» Д. МакГрегора, де досліджувалися різні підходи до мотивації працівників, вказуючи на важливість врахування соціальних та психологічних факторів; піраміду потреб А. Маслоу, який розглядав мотивацію як послідовний процес задоволення різних рівнів потреб, включаючи фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації; теорію двох факторів Ф. Герцберга; теорію розвитку Е.Десі та ін. З робіт українських авторів щодо проблем мотивації талантів можна відмітити Н. Кулинич, яка досліджує мотивацію та самореалізацію особистості в контексті творчого потенціалу; О. Лазарева, який досліджує процеси самореалізації та мотивації в контексті розвитку особистості. Ці автори та їх дослідження є лише частиною багатогранного досвіду українських психологів у сфері мотивації та розвитку талантів. В контексті менеджменту О.Шульга, О.Жукова, В.Іванова, І.Петренко розглядають управління талантами з точки зору стратегічного управління людськими ресурсами, адаптуючи теоретичні концепції до умов українського бізнесу та культурного середовища. їхні дослідження сприяють розвитку ефективних практик управління талантами в українських організаціях.

Дійсно, програми компенсації та винагороди часто не здатні позитивно мотивувати працівників або сприяти досягненню кращої продуктивності працівників, принаймні частково, тому що підприємствам важко зрозуміти, чого хочуть працівники і чому. Останні дані свідчать про те, що більшість роботодавців мотивують своїх працівників не раціонально, використовуючи прямі зовнішні мотиватори, такі як гроші та призи, як стимули для майбутніх дій, а не як непряму «винагороду», яка передає вдячність і визнання «бажаної» поведінки, яку проявив працівник.

Щоб мотивувати та винагороджувати співробітників оптимально, менеджери повинні отримати краще розуміння типів винагород, які працівники шукають на роботі.

**Мета статті** Метою статті є виявлення найважливіших мотиваторів на підприємстві, тобто чинників, які мобілізують працівників і додають їм ентузіазму до більш ефективної роботи, і водночас забезпечують їхнє задоволення нею.



**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні робота все більше сприймається як основа самоідентичності людини, гідна зарплата та, в більшій мірі - сенс життя. Міркування щодо сенсу та грошей можуть бути особливо важливими для найновішого покоління працівників. Члени «покоління міленіалів» і «покоління Z», здається, більше, ніж старші працівники, піклуються про певні нематеріальні винагороди, такі як просування по службі, підвищення кваліфікації, соціальні зв'язки та мета компанії [1]. Подібним чином новітнє покоління працівників прагне працювати там, де вони відчувають, що їхній внесок має значення для клієнтів, колег, колег і керівників. У той же час дослідження показали, що з віком працівники стають більш мотивованими знаходити особистий сенс у своїй роботі [2].

Зважаючи на те, що загальний рівень безробіття в Україні на кінець 2023 р. склав 19% для працівників зі ступенем бакалавра або вище, організації стикаються зі зростаючою конкуренцією за залучення та утримання найкращих талантів. Все більше доказів на основі даних, отриманих такими компаніями, як Netronic, Favbet - обидві мають справу з великими обсягами оголошень про роботу), ілюструють той факт, що пропозиція та опис безготівкових матеріальних і нематеріальних винагород, таких як подорожі, можливості розвитку кар'єри та гнучкість роботи, може забезпечити компаніям з ринковою перевагою при спробі залучити найкращих працівників [3]. Дослідження вакансій свідчить про те, що чим більше переваг роботодавець описав у своїх оголошеннях про роботу, тим вищий відсоток заявок. Ці висновки стосуються різних галузей. Крім того, коли роботодавці детально описували свої переваги, такі як відпустка у зв'язку з сімейними обставинами, у роботодавців швидше складалося враження, що роботодавець піклується про своїх працівників. Це занепокоєння призвело до збільшення кількості заявок, навіть якщо загальна винагорода роботодавців, тобто зарплата плюс виплати, була нижчою, ніж у конкурентів, які пропонували подібний пакет компенсацій, але не надали детального опису свого плану виплат.

Виходячи з цих результатів, стає зрозуміло, що в епоху, коли все більше працівників - молодих і більш досвідчених - шукають сенс, мету та соціальний внесок, здатність організації пропонувати працівникам більше, ніж транзакційні відносини, засновані на грошах і матеріальних винагородах, може відрізнити його від конкурентів. Таким чином, організації повинні зосередитися на чіткому інформуванні про мету та значення матеріальних винагород, які вони пропонують.

Спираючись на ці висновки, працівники прагнуть не тільки грошей; отже, грошові та подібні до них винагороди вже недостатні для мотивації працівників. Навпаки, винагороди мають бути пройняті сенсом, метою,



оцінкою та наміром, щоб уникнути відчуття, що це порожні жести чи звичайні операції. Щоб надати докази цьому аргументові, почнімо з огляду тенденцій розвитку видів винагород для передачі вдячності та визнання досягнень працівника. Дійсно, підприємства повинні допомагати працівникам досягти сенсу та мети в роботі за допомогою всіх типів пропонуваного винагород, збільшуючи визнання та вдячність як частину їхньої загальної стратегії винагороди.

Велика кількість досліджень демонструє позитивний зв'язок між грошовими коштами та подібними до них програмами винагороди та продуктивністю [3-6]. Крім того, аналіз польових досліджень показує, що встановлення таких програм може значно вплинути на продуктивність як на індивідуальному, так і на командному рівнях. Наприклад, багато досліджень у сфері послуг і продажів вказують на позитивний зв'язок між грошовими винагородами та продуктивністю співробітників, принаймні з точки зору кількості результатів, на що вказують зростання продаж та якості обслуговування. У виробничому секторі – це зростання рівня продуктивності праці.

Однак ефективність використання матеріальних стимулів ефективніше працює для роботи, яка вимірюється кількісно, аніж та, що заснована на знаннях. До того ж, використання матеріальних стимулів може підірвати внутрішню мотивацію співробітників. Цей феномен називають «мотиваційним зрушенням», або «витіснення». Ці ефекти часто виникають, коли кошти використовуються як прямий стимул для мотивації складної та/або творчої роботи.

Щоб краще зрозуміти цей мотиваційний зсув, теорія самодетермінації (SDT) постулює, що людську мотивацію можна найкраще описати в континуумі, який варіюється від внутрішньої до зовнішньої мотивації [4]. Відповідно до цієї теорії, працівники відчують внутрішню мотивацію, коли відчують, що робота, якою вони займаються, узгоджується з їх ідентичністю, особистими цінностями та цілями. На протилежному кінці мотиваційного спектру зовнішня мотивація описується як така, що походить із зовнішніх джерел, таких як потенційні фінансові прибутки чи інші відчутні винагороди, а також від емоцій, таких як тиск, страх, почуття провини та конкурентна гідність. Співробітники, які надихаються зовнішньою мотивацією розглядають свою роботу як додатковий інструмент у досягненні цієї мети. В цій царині, для нерутинної, творчої роботи це менш продуктивна форма мотивації, до якої роботодавці не повинні прагнути. Проте, відповідно до аргументів SDT, використання фінансових стимулів як мотиваторів із суворими непередбаченими умовами продуктивності та без відповідного визнання може посилити зовнішню мотивацію та послабити внутрішню



мотивацію, оскільки грошові стимули за продуктивність запускають у співробітників транзакційне мислення, зосереджене на швидкості та кількості, а не на задоволенні та якості.

Однак це не означає, що грошові винагороди не можуть допомогти організаціям досягти цілей ефективності. Їх потрібно використовувати таким чином, щоб підтримувати здорові форми мотивації та уникати нездорових. Якщо говорити точніше, то грошові винагороди в поєднанні з іншими видами винагород мають сприяти почуттю визнання, мети та сенсу роботи у співробітників, замість того, щоб використовувати їх у гнітливий, контрольований, транзакційний спосіб, щоб підкреслити непередбачені результати.

Практика показує, що успішні організації усвідомлюючи потенційну ефективність використання інших видів винагород, використовують безготівкові винагороди (наприклад, подорожі, товари, подарункові картки). До змісту програм безготівкових винагород відносять матеріальні винагороди (наприклад, сувенірні подарунки, вихідний час, винагороди за подорожі, винагороди за досвід, обмежені подарункові картки), а також нематеріальні винагороди (наприклад, гнучкий режим роботи, розвиток автономії, навчання навичкам та інші можливості для розвитку, залучення працівників до прийняття рішень, оптимальне робоче середовище та багато іншого).

Вигоди від використання безготівкових винагород можуть бути пов'язані з розвитком розуміння переваг дарування ретельно підібраних подарунків над простим нагородженням співробітників грошовими бонусами та фінансовими призами. Велика кількість досліджень, що постійно зростає, показує, що подарунки (тобто матеріальні негрошові винагороди) за більшості обставин приносять організаціям однакові й часто більші прибутки порівняно з еквівалентними грошовими винагородами [4].

Звичайно, що люди можуть віддавати перевагу матеріальним безготівковим винагородам, оскільки вони знають, що вони витратять готівкову винагороду на щось утилітарне, наприклад, на предмети першої необхідності. Здійснюючи утилітарні покупки за грошову винагороду, такі винагороди можуть стати незабутніми та беземоційними транзакціями. Отже, ці винагороди може бути складніше сприймати як значущі та можуть втратити будь-яку відмітну чи пам'ятну якість. Проте той факт, що певні винагороди мають гедонічний характер, може бути саме тим, що робить ці типи негрошових винагород більш очікуваними, обговорюваними, бажаними і, отже, більш потужними мотиваторами.

Нарешті, матеріальні негрошові винагороди також можуть мати перевагу в тому, що вони більш помітні та/або доступні для спільного використання, ніж грошові винагороди. Для багатьох людей обговорення



грошей, будь то зарплата чи грошова винагорода, залишається незручним, якщо не сказати соціально неприйнятним. З іншого боку, працівники, які отримують винагороди, такі як електроніка, прогулянки чи поїздки, зазвичай відчують себе комфортно, відкрито обговорюючи та насолоджуючись ними з іншими як на роботі, так і поза роботою. Таке піднесення приносить велику користь організації, яка пропонує винагороду, оскільки спонукається велике коло співробітників.

Коли йдеться про винагороду, важливою є емоційна реакція, яку ці винагороди викликають. Багато досліджень показали, що одержувачі будь-якого типу винагород, які сприймаються як щирі, справжні та автентичні, відчують, що їхні роботодавці більше цінуються, що потім перетворюється у взаємність - намір більше працювати для своєї організації. Отже, аби оптимізувати їх ефект, усі винагороди, особливо ті, що застосовуються до складної, нерутинної та/або творчої роботи, повинні використовуватися як символи вдячності для посилення сенсу, мети, і значення. Відчуття вдячності та визнання на робочому місці є настільки життєво важливим, що є не поодинокі випадки добровільного звільнення працівників через їх відсутність з боку роботодавця. Це прикро, і цього можна уникнути. Адже, справжнє «дякую» (з конкретним посиланням на співробітника, якого визнали) від шановного керівника або колеги часто достатньо, щоб спонукати співробітників докладати більше зусиль.

Передача вдячності має реляційний характер: воно вимагає глибокого розуміння складових соціальної взаємодії. Ці знання можуть значно відрізнятись в різних командах і в різних режимах взаємодії - наприклад, від віддалених працівників до особистої взаємодії зі співробітниками в сусідньому офісі. Визнання вимагає розуміння специфіки робочого місця, включаючи контекстуальні та культурні фактори. Воно має бути точним і конкретним, підкреслюючи унікальний внесок одержувача.

Крім того, хоча нематеріальні винагороди є результативними, проте багато досягнень вимагають матеріальної грошової або негрошової винагороди відповідно до рівня зусиль, тому менеджери систематично повинні вивчати широкий спектр винагород, яких прагнуть їхні працівники, визначити, чого хоче кожен окремий працівник, а потім надавати чітко цільові повідомлення та винагороди, які мотивують їх, особливо для тих, хто має «критично важливі» набори навичок.

Вимірювання програм винагороди, як правило, зосереджується на серйозних фінансових наслідках і таких показниках, як продажі, дохід, частка ринку, підвищення лояльності клієнтів і залучення клієнтів [5]. Разом з тим, важливою сферою вимірювання є оцінка нефінансового впливу програм винагороди, тобто: визнання у підвищенні залученості; організаційної



громадянської поведінки, тощо. Тут, в нагоді може стати мережеве програмне забезпечення, щоб безпосередньо спостерігати за тим, чи призводить впровадження програм винагороди до підвищення зв'язності (наприклад, за допомогою аналізу організаційної мережі та/або аналізу активності на однорангових платформах), обміну знаннями (наприклад, шляхом відстеження активності в корпоративних соціальних мережах або інтранетах), обміну ідеями (наприклад, шляхом відстеження друкованих копій чи пропозицій в Інтернеті), визнання однолітків (наприклад, через програмне забезпечення для онлайн-розпізнавання) та обсягу електронного навчання, до якого є доступ (наприклад, через системи управління навчанням). Вивчаючи фінансовий, матеріальний і нефінансовий, нематеріальний вплив програм винагороди, організації можуть продемонструвати віддачу від інвестицій (або ROI) цих програм, інформуючи про рішення щодо подальшого використання або розширення, формуючи ланцюги цінності (рис.1).

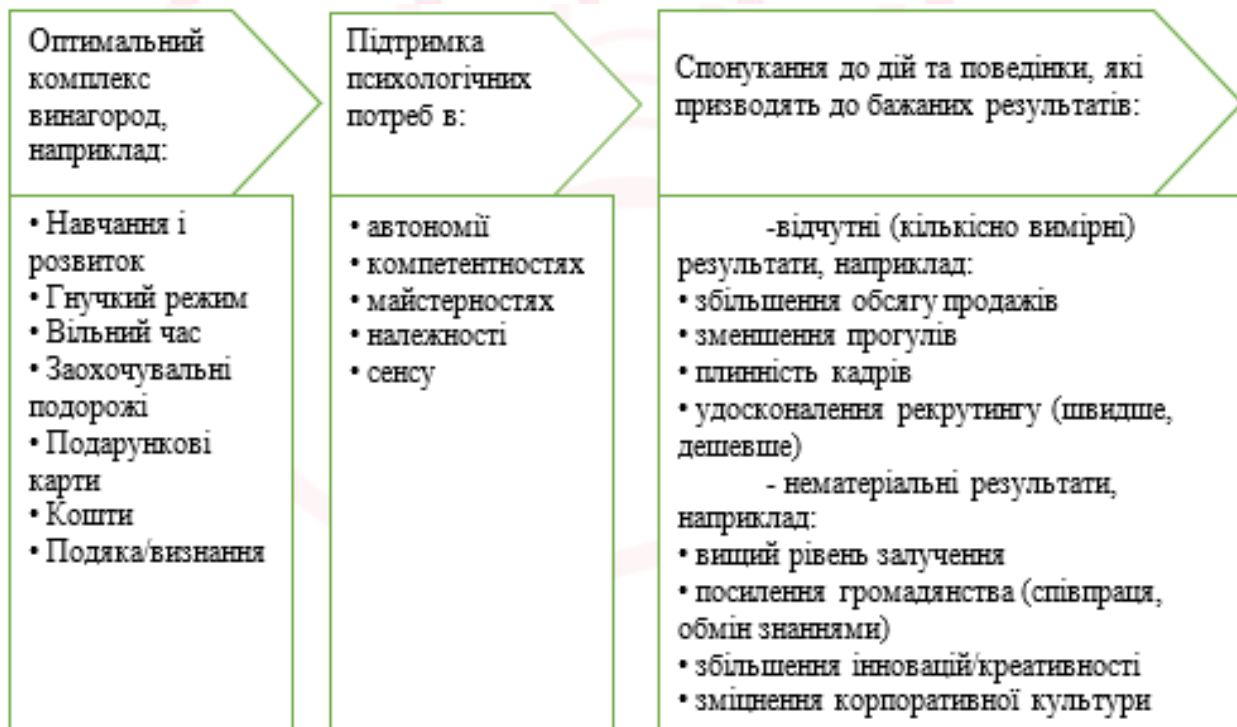


Рис. 1 Ланцюжок цінності винагород

Як видно з рисунку 1, підприємства очікують повернення своїх інвестицій у програми винагороди для працівників. Програми винагороди мають забезпечувати відчутну віддачу, але вони також повинні приносити цінність організації через нематеріальну віддачу, сигналізуючи про поведінку та дії, яким організація бажає віддати пріоритет, наприклад, збільшення інновацій та залучення працівників.



Щоб підтримувати мотивацію талановитих людей, організації можуть впроваджувати такі стратегії:

1. Постановка цілей і управління ефективністю: чітко визначені цілі, а також регулярні відгуки та оцінка ефективності допомагають талановитим людям залишатися зосередженими та мотивованими протягом усього шляху розвитку.

2. Наставництво та коучинг: призначення досвідчених наставників або коучів талановитим особам не лише надає вказівки, але й прищеплює відчуття підтримки та заохочення.

3. Складні проекти та можливості: пропонування складних та інтелектуально стимулюючих проектів дозволяє талановитим людям продемонструвати свої здібності та підживлює їхню мотивацію до успіху.

4. Прозорі комунікації та зворотній зв'язок: відкриті та прозорі канали спілкування сприяють довірі та взаємодії, тоді як регулярний зворотній зв'язок гарантує, що талановиті люди залишаються мотивованими мисленням про розвиток.

5. Гнучкість і баланс між роботою та особистим життям: забезпечення гнучкості в організації роботи та сприяння здоровому балансу між роботою та особистим життям допомагає талановитим людям підтримувати свою мотивацію та уникати виснаження.

З вище викладеного можна зробити висновок, що люди мотивовані принаймні одним із наступних чотирьох видів мотивації:

1) Мотивація «стилю життя» для зростання у лідера призводить до бажання розвиватися настільки, наскільки це покращує їхній спосіб життя. Це може означати досягнення певного рівня доходу, можливість надати певні можливості своїм дітям або можливість робити певні речі в результаті зростання. Мотивація способу життя може призвести до значних амбіцій - особливо залежно від обставин, у яких опинився індивід. Ця мотивація пов'язана з першими двома або трьома рівнями ієрархії потреб Маслоу, включаючи основні потреби та психологічні потреби. Лідери, мотивовані способом життя, як правило, більше зосереджені на собі, або вони можуть бути зосереджені на зовнішніх факторах, які впливають на їхнє життя, але часто не пов'язані глибоко з будь-якою справою чи метою за межами їх власної сфери.

Б) «Опортуністична» мотивація зростання у лідера призводить до бажання зростати, якщо з'являються відповідні можливості. Вони можуть шукати можливості, але мотивація, як правило, на цьому закінчується. Мотивація можливостей часто представляє себе у сфері філософії «управління». Бути хорошим розпорядником своїх ресурсів означає знайти можливості для збільшення наявних у вас «талантів». Чим більше





можливостей використано, тим кращим є керівник. Хоча можуть бути присутні значні амбіції, філософія керівництва може маскувати їх у формі смирення – воно може бути справжнім або вигаданим. Ця мотивація пов'язана з деякими формами психологічної або самоактуалізації в ієрархії Маслоу. Лідери, мотивовані можливостями, як правило, менше внутрішньо зосереджені на собі та менше турбуються про свій спосіб життя, розуміючи, що він подбає про себе сам собою, якщо вони просто докладуть себе з старанністю та шукатимуть правильні можливості.

В) Аспірація. «Прагнення» до зростання у лідера породжує бажання до зростання, пов'язане з справою чи метою. Ці лідери займаються чимось більшим, ніж вони самі, і вони є проповідниками чого б це не було. Бажання можуть виглядати надзвичайно амбіційними, і ці лідери добре вміють згуртувати людей, команди, групи та спільноти для досягнення чи виконання поставленої справи чи місії. Перемога та здорова конкуренція важливі для цих лідерів і можуть бути джерелом самої справи. Ця мотивація пов'язана з потребою в повазі, але частіше пов'язана з самореалізацією в ієрархії Маслоу. Лідери, мотивовані прагненнями, як правило, бачать можливості скрізь і розуміють спосіб життя як турботу про себе — доки вони досягають мети чи місії.

Г) «Трансформаційна» мотивація зростання у лідера створює апетит до зростання, необхідного для створення майбутнього, якого ще немає. Ці лідери здатні сформулювати, як світ стане кращим у результаті виконання їхньої місії, справи та/або мети. Мотивацію трансформації часто описують як «візійну» - принаймні в ретроспективі. Хоча ці лідери також добре вміють згуртувати людей для досягнення спільної мети, сама ціль виражена як мотивована ціллю, або вона розуміється як потреба в досягненні серії великих цілей для завершення трансформації. Ця мотивація починається з самоактуалізації в ієрархії Маслоу і продовжується звідти. Лідери, мотивовані трансформацією, безумовно, амбітні та «цілеспрямовані», але їхні цілі орієнтовані на справу чи мету, що виходить за межі їхніх особистих амбіцій. Вони, як правило, визнають, що спосіб життя подбає про себе, що можливостей багато, і що життя - це серія завдань або цілей, які ведуть до покращення стану буття.

Кожен наступний тип мотивації охоплює попередні йому парадигми. Просуваючись назовні від мотивації «стилю життя» до «трансформації», зростає відчуття достатку, великодушності, тощо. Рух назовні створює прагнення до зростання, яке, як це не парадоксально, стає все більшим і більшим, у той час як самих лідерів стає все менше. Коли ситуація стає важкою, типи «стилю життя» та «можливості» мають тенденцію відступати, затягувати паски, відступати та зменшувати масштаби, щоб відповідати будь-



яким обставинам; типи «прагнення» та «трансформація» мають тенденцію просуватися вперед, просуватися вперед і масштабуватися, щоб переважати будь-які існуючі обставини. Між типами мотивації «можливість» і «прагнення» відбувається перехід від «реактивних» до «креативних» атрибутів лідерства, від принципово «свідомої жертви» до принципово «свідомо наділеного» стилем або способом існування. Можливо, можна сказати, що коли лідери починають працювати над своїми творчими схильностями, їхні причини та мрії стають більш масштабними, а можливості з'являються. І питання способу життя стають дедалі менш занепокоєними.

Хоча подібні моделі за своєю суттю мають недоліки, ці категорії мотивації та ієрархія Коллінза ґрунтуються на чіткому мисленні та надійних даних. Потрібні додаткові дослідження, щоб вивчити конкретні механізми, за допомогою яких різні типи та комбінації мотивації впливають на робочий досвід працівників, а також визначити, які винагороди кого мотивують. Роблячи це, лідери будуть краще підготовлені для сприяння здоров'ю та добробуту всіх своїх співробітників.

**Висновки.** У прагненні повністю розкрити потенціал талановитих людей відбір є лише першим кроком. Щоб використовувати їхні таланти та утримувати їх на шляху розвитку, мотивація має першорядне значення. Цілі, автономія, визнання, професійне зростання та позитивне робоче середовище є наріжними каменями мотивації. Поєднуючи ці фактори з унікальними потребами талановитих людей, організації можуть культивувати культуру досконалості. Розвиток талантів - це не одноразова подія, а постійний процес. Це вимагає невпинної відданості мотивації, підтримки та розширення можливостей. Завдяки цьому організації можуть надати можливість своїм талановитим людям досягти нових висот і досягти виняткових результатів.

#### **Література:**

1. Deci E. L., Ryan R.M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. – Rochester, New York: Plenum Press, 1985. – 375 p.
2. Мартинова Л.Б., Корж Н.В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2021. № 20(48). С. 161–165.
3. Безробіття в Україні вдвічі перевищило довоєнні показники. RBK України. – URL. : <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html>
4. Вакансії за категоріями. Сайт пошуку роботи. – URL. : <https://www.work.ua/jobs/by-company/>
5. Сердюк Л.З., Шамич О.М. Самодетермінація особистості як психологічна основа її самореалізації. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.* 2017. Том VI. Вип. 13. С. 164–173. – URL. : <https://lib.iitta.gov.ua/709101/1/%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B4%D1%8E%D0%BA%20%D0%9B%D0%A8.pdf>



6. Thibault Landry A., Schweyer A., Whillans A. Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees. *Compensation & Benefits Review*. 2017. 49(4). 230-246. – URL. : <https://doi.org/10.1177/0886368718808152>

7. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71. – URL. : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_11/economic\\_11\\_2.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/economic_11_2.pdf)

### References:

1. Deci E. L., Ryan R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior / E. L. Deci, R.M.Ryan.– New York : Plenum Press. [in English]

2. Martynova L.B., Korzh N.V. (2021) Stratehichna hnuchkist – osnova paradyhmy upravlinnia liudskymy kapitalom ta liderstva. [Strategic flexibility – the basis of the human capital management and leadership paradigm]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika» : naukovyi zhurnal - Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, № 20(48), 161–165 [in Ukrainian]

3. Bezrobittia v Ukraini vdvichi perevyschilo dovoienni pokaznyky. RBK Ukrainy [Unemployment in Ukraine doubled its pre-war levels. RBK of Ukraine]. [www.rbc.ua](http://www.rbc.ua). Retrieved from <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html> [in Ukrainian]

4. Vakansii za katehoriiami. Sait poshuku roboty. [Vacancies by category. Job search site]. [www.work.ua](http://www.work.ua) Retrieved from <https://www.work.ua/jobs/by-company/> [in Ukrainian]

5. Serdiuk L.Z., Shamyh O.M. (2017). Samodeterminatsiia osobystosti yak psykholohichna osnova yii samorealizatsii/ [Personal self-determination as a psychological basis for personal self-realization]. *Aktualni problemy psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy - Actual Problems of Psychology. Scientific Papers of the G.S. Kostiuk Institute of Psychology Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, Tom VI., Vyp. 13. 164–173. [in Ukrainian]

6. Thibault Landry A., Schweyer A., Whillans A. Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees. *Compensation & Benefits Review*. 2017. 49(4). 230-246. – URL. : <https://doi.org/10.1177/0886368718808152> [in English]

7. . Vynnychuk R.O., Khudoba N.V. (2015). Osoblyvosti upravlinnia talantamy v ukraini v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Talent Management features in Ukraine in conditions of economics intellectualization]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky» - Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, Vyp. 11, Ch. 2, 68–71 [in Ukrainian].