

JEL Classification: M12, M15, M21

Оксана СТОРОЖУК

*к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет*

Олексій ЗАЯРНИЮК

*к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет*

Oksana STOROZHUK

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics,
Management and Commercial Activities
Central Ukrainian National Technical University*

storozhukov@kntu.kr.ua

Oleksii ZAIARNIUK

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics,
Management and Commercial Activities
Central Ukrainian National Technical University*

zaiarniukov@kntu.kr.ua

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ

NON-MATERIAL MOTIVATION OF PERSONNEL IN TRADE BUSINESS AND CHALLENGES OF THE DIGITAL AGE

Анотація. Розглянуто сучасні підходи до нематеріальної мотивації персоналу у сфері торговельного підприємництва. Особливу увагу акцентовано на впровадженні цифрових інструментів для підвищення залученості працівників. Запропоновано використання штучного інтелекту та інтерактивних платформ для розвитку корпоративної культури, створення сприятливого виробничого середовища та ефективної комунікації в межах системи нематеріальної мотивації.

Ключові слова: нематеріальна мотивація, торговельне підприємництво, корпоративна культура, цифрові інструменти, штучний інтелект, кар'єрний розвиток, залученість персоналу.

Abstract. The article considers modern approaches to non-material motivation of personnel in the field of trade entrepreneurship. Particular attention is paid to the introduction of digital tools to increase employee engagement. The use of artificial intelligence and interactive platforms for the development of corporate culture, creation of a favorable production environment and effective communication within the system of non-financial motivation is proposed.

Keywords: non-financial motivation, commercial entrepreneurship, corporate culture, digital tools, artificial intelligence, career development, employee engagement.

Сучасне торговельне підприємництво функціонує в умовах швидкої цифровізації, глобальної конкуренції та мінливих споживчих трендів. Важливим фактором успіху стає створення комфортного простору для самовираження та реалізації потенціалу працівників, особливо в епоху дистанційної роботи, автоматизації та великих даних. Кар'єрний шлях у сфері торгівлі сьогодні передбачає не лише фінансову стабільність, а й можливість творчого підходу, адаптивності та використання інноваційних технологій.

Ефективний менеджмент у сучасному бізнесі – це здатність керівників чути свої команди, аналізувати їхні потреби та створювати умови, що мотивують не лише заробітною платою, а й

можливостями професійного розвитку, викликами, які стимулюють зростання, та корпоративною культурою, що надихає. Особливу роль у цьому відіграє нематеріальна мотивація, яка є запорукою підтримки зацікавленості, залученості та лояльності співробітників.

Проблемам мотивації персоналу присвячено багато наукових робіт. Дослідниця Заставнюк Л. підкреслює, що ефективна система мотивації персоналу є запорукою підвищення показників ефективності, а отже, і конкурентоспроможності підприємства [1]. Провідні вчені Колот А. та Цимбалюк С. наголошують, що мотивація – це спонукання до дії; динамічний процес психічного та фізичного планування, що керує поведінкою людини, що визначає її організованість, рухливість і стійкість; здатність людини активно задовольняти потреби [2]. Авторитетні науковці Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г. та Коваль Л. стверджують, що унікальним інструментом мотиваційного впливу на гармонізацію соціально-трудових відносин та підвищення трудової й інноваційної активності персоналу може слугувати корпоративна культура підприємства [3].

Згідно з опитуванням Work.ua, серед негрошових стимулів для сучасних працівників на першому місці знаходиться гібридний формат роботи [4]. Інші важливі фактори включають інвестиції компаній у навчання та розвиток співробітників на роботі, додаткові дні відпустки, визнання досягнень співробітників, скорочені робочі дні на офіційні свята, подарунки від компанії та корпоративні заходи. Деякі компанії також надають доступ до вивчення англійської мови та забезпечують безкоштовними обідами. Такими чином, керівництву торговельного підприємства слід тримати нематеріальну мотивацію у фокусі пильної уваги.

У динамічному середовищі функціонування торговельного підприємства, де успіх залежить від якості обслуговування клієнтів, ефективності продажів і лояльності співробітників, нематеріальна мотивація допомагає знизити плинність кадрів (особливо серед продавців-консультантів та менеджерів середньої ланки) та підвищити залученість персоналу, що особливо важливо для покращення клієнтського сервісу та взаємодії з покупцями. Безсумнівно, важливо також розвивати корпоративну культуру, адже співробітники, які відчують цінність своєї праці, є більш відданими своєму підприємству чи організації.

Крім того, завдяки інструментам нематеріальної мотивації можна покращити процес адаптації персоналу до організаційних трансформацій, знизити тривожність та опір змінам.

До найбільш дієвих інструментів нематеріальної мотивації у торговельному бізнесі, на наш погляд, можна віднести:

1. зворотний зв'язок, визнання, відзначення успіхів співробітників у вигляді усних заохочень, публічного підкреслення досягнень, що підтримують високу моральну атмосферу та стимулюють працівників досягати нових висот;

2. кар'єрний розвиток та навчання за допомогою тренінгів, вебінарів, спеціалізованих заходів (конференцій, круглих столів, майстер-класів), менторства, гейміфікації навчальних програм, яка особливо актуальна для молодих співробітників;

3. гнучкість завдяки цифровим інструментам дозволяє ефективно використовувати адаптивні графіки роботи, віддалену або змішану форму зайнятості;

4. корпоративна культура та командна згуртованість може бути зміцнена завдяки спільним святкуванням досягнень, тимбілдингу, організації неформальних зустрічей, волонтерських проєктів, що сприяє піднесенню командного духу, особливо в умовах війни;

5. автономність та довіра, тобто надання свободи в прийнятті рішень, делегування повноважень та доручення складних завдань підвищує залученість співробітників до процесу ухвалення рішень, що мотивує розвиток їх творчих здібностей та самостійності;

6. сприятливий психологічний клімат є важливим чинником підвищення задоволеності працею, навпаки – грубість, безцеремонність та негативна критика можуть суттєво знизити мотивацію співробітників. Саме тому керівник має бути прикладом шанобливого ставлення до працівників та підтримувати позитивну атмосферу в колективі;

7. організація конкурсів та нагородження за досягнення мотивують співробітників досягати нових високих результатів у роботі. До прикладу, усне привітання переможців у номінації «продавець (консультант) місяця» доцільно супроводжувати відповідним

матеріальним заохоченням у вигляді сертифікатів на придбання певного товару, квитка на відвідання театру чи кіно, що загалом стимулюватиме здорову конкуренцію у колективі.

Практику нематеріальної мотивації потрібно адаптувати до умов цифрової епохи завдяки використанню цифрових платформ для мотивації, а саме: мобільних додатків з рейтингами, внутрішніх соціальних мереж, онлайн-відзнак, а також підтримувати індивідуальні мотиваційні програми для різних груп співробітників. Інтегрувати сучасні інструменти штучного інтелекту у торговельному бізнесу можна, на наш погляд, у кожен інструмент нематеріальної мотивації (таблиця 1).

Таблиця 1 – Використання цифрових інструментів у нематеріальній мотивації персоналу торговельного підприємства

№	Метод нематеріальної мотивації	Цифровий інструмент	Опис
1	Зворотний зв'язок, визнання та відзначення успіхів	ChatSpot AI від HubSpot	Збір та аналіз відгуків клієнтів і співробітників для публічного визнання досягнень
		Jasper	Створення публічних оголошень про досягнення співробітників
2	Кар'єрний розвиток та навчання	Leena AI WorkLM	Професійне навчання за допомогою чат-ботів, підтримка тренінгів, відповідей на найчастіші запитання і менторських програм
3	Гнучкість у роботі	Drift	Ефективна комунікація в режимі реального часу для впровадження гнучких графіків роботи
4	Корпоративна культура та командна згуртованість	Decktopus	Організація корпоративних заходів і створення професійних презентацій, якісних візуальних елементів
5	Автономність	Rewatch AI	Допомога менеджерам у підготовці протоколів зустрічей та узагальнення інформації для полегшення самостійного прийняття рішень
6	Сприятливий психологічний клімат	theGIST AI	Узагальнення повідомлень, відгуків та електронних листів для покращення комунікації в колективі
7	Конкурси та змагання	DALL-E	Генерація унікальних візуальних ефектів для конкурсів та змагань

Джерело: складено авторами за [5]

Визначальною умовою ефективної нематеріальної мотивації є відкритість комунікаційної політики та усвідомлення співробітниками своєї значущості в колективі. Відповідальність за створення такої атмосфери покладається передусім на керівництво торговельного підприємства, яке повинно демонструвати відкритість до змін, підтримувати інноваційні підходи та сприяти розвитку персоналу. Топменеджмент є прикладом для наслідування, і саме від його дій залежить рівень залученості працівників у процеси підприємства, їх лояльність та професійний ріст. Варто зазначити, що підтримка добробуту персоналу повинна бути одним із стратегічних пріоритетів керівництва. Впровадження нематеріальної мотивації як системного підходу дозволяє не лише підвищити продуктивність персоналу, а й стимулювати появу творчих ініціатив, інновацій, що своєю чергою веде до зміцнення позицій торговельного підприємства на конкурентному ринку.

Успішні підприємства розуміють, що головним активом є їхні співробітники, а отже, інвестування у створення комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури є запорукою довгострокового успіху.

Отже, нематеріальна мотивація є визначальним фактором підвищення залученості персоналу та ефективності суб'єктів торговельного підприємництва, оскільки вона сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню клієнтського сервісу та розвитку корпоративної культури. Використання цифрових інструментів допомагає адаптувати мотиваційні стратегії до сучасних умов бізнесу. Відкритість керівництва до змін та підтримка інноваційних підходів є вирішальними для успішної реалізації цих заходів, а інвестування в комфортні умови праці та розвиток персоналу забезпечує прибутковість та успіх підприємства у перспективі.

Нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у підвищенні задоволеності працею та продуктивності співробітників у торговельному бізнесі. Зворотний зв'язок та визнання успіхів сприяють створенню позитивної атмосфери та надихають працівників до нових досягнень. Кар'єрний розвиток, навчання та менторство допомагають молодим співробітникам зростати професійно, що підвищує їхню залученість та мотивацію. Гнучкість у роботі та сприятливий психологічний клімат дозволяють співробітникам комфортніше поєднувати роботу з особистим життям, що зменшує стрес та підвищує їхню ефективність. Автономність, довіра та організація командних заходів зміцнюють корпоративну культуру, сприяючи єдності колективу та забезпечуючи здорову конкуренцію серед працівників.

Впровадження цифрових інструментів для нематеріальної мотивації співробітників допомагає створити продуктивне та підтримуюче робоче середовище. Ці інструменти сприяють розвитку кар'єри, покращенню комунікації та зміцненню корпоративної культури. Завдяки таким технологіям, підприємства можуть підвищити мотивацію та залученість своїх працівників, що позитивно позначається на їх успіху.

Література

1. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Семикіна, М., Дмитришин, Б. ., Савеленко, Г. ., & Коваль, Л. . (2024). Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*, (28). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>
4. 8 негрошових стимулів, які допоможуть зберегти працівників у компанії <https://www.work.ua/articles/employer/3154/u> 2023 році (дата звернення 17.02.2025 р.)
5. Дікстіт Р. Найкращі інструменти ШІ для бізнесу 2024 року. URL: <https://www.doola.com/uk/blog/best-ai-tools-for-business-2024/> (дата звернення 17.02.2025 р.)

References

1. Zastavniuk, L. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
2. Kolot A. M., Tsymbaliuk S. O. (2014) Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Personnel motivation: a textbook]. Kyiv : KNEU. 479 p.
3. Semykina, M., Dmytryshyn, B. ., Savelenko, H. ., & Koval, L. . (2024). Otsinka motyvatsiinoi roli korporativnoi kultury pidpriemstva v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti. *Akademichni vizii*, (28). Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>
4. 8 nehroshovykh stymuliv, yaki dopomozhut zberehty pratsivnykiv u kompanii. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/3154/u> 2023 rotsi
5. Dikstit R. Naikrashchi instrumenty ShI dlia biznesu 2024 roku. URL: <https://www.doola.com/uk/blog/best-ai-tools-for-business-2024/>