

## **Негрошові форми заохочення та їх вплив на мотивацію працівників.**

*У статті досліджується зміст поняття «негрошова винагорода» працівника, розглянуто форми негрошової винагороди працівників, що суттєво впливають на мотивацію до їх ефективної праці. Основними формами негрошових заохочень працівників є: соціальні пільги та гарантії, що добровільно надаються роботодавцем; соціальне заохочення; професійне навчання та розвиток; цінні подарунки; туристичні подорожі; символічні подарунки (винагороди у знак визнання заслуг); зароблені відгули; гнучкий графік роботи. Наведені форми винагород можна розглядати ще одним способом підвищення ефективності виконаної працівниками роботи, який не впливає на грошові виплати.*

*Для зростання ефективності праці сучасна система винагороди, на наш погляд, має чітко визначати потрібну трудову поведінку, передбачати критерії підвищення результативності роботи, визначати систему показників, на які працівники можуть впливати. Вона має містити такі форми заохочення, як будуть сприйматись працівниками цінними та важливими для них. Застосування негрошових форм винагороди сприятиме вирішення визначених завдань, оскільки стимулюватиме працівників до підвищення ефективності їх праці та забезпечить визнання керівництвом їх заслуг.*

*Негрошові форми заохочення є важливим способом управління персоналом, адже допомагають боротися з демотивацією працівників та дають сучасним організаціям та фірмам конкурентні переваги. В процесі надання працівникам негрошових заохочень роботодавець прагне залучити та закріпити кращих, кваліфікованих працівників, сформувати свій позитивний бренд, підвищити ефективність своєї діяльності завдяки посиленню мотивації працівників, зміцнити їх лояльність до організації, знизити плінність, зменшити непередбачувані фінансові витрати.*

**Ключові слова:** *система винагороди, негрошова винагорода, форми негрошових заохочень.*

*In the article is investigated maintenance of concept "unmoney reward" workers, the forms of unmoney reward of workers that has a lot of influence on motivation to their effective labour are considered. The basic forms of unmoney encouragements of workers are: social privileges and guarantees that is given voluntarily by an employer; social encouragement; professional studies and development; valuable gifts; tourist trips; symbolic gifts (rewards are like the sign of confession of merits); additional weekends is earned; flexible schedule of work. That forms of rewards can examine like another method of increasing of efficiency of the work executed by workers that does not influence on cash disbursements.*

*For the increasing of efficiency of labour the modern system of rewards, in our view, should clearly determine necessity of labour behavior, envisage the*

*criteria of increasing of effective such forms of encouragement, that will be perceived by workers as valuable and important for them. Application of unmoney forms of reward will promote decision of set tasks, because it will stimulate workers to increase the efficiency of their labour and provide confession of their merits guidance.*

*Unmoney forms of encouragement are the important method of personnel management, because they help to fight with de motivation of workers and give competitive edges to modern organizations and firms. In the workers grant process more of unmoney encouragements an employer aims to attract and fast the best, skilled employees, form the positive brand, promote efficiency of the activity due to strengthening of motivation of workers, fix their loyalty to organization, to bring down fluidity, to decrease unforeseeable financial charges.*

**Keywords:** *system of reward, unmoney reward, forms of unmoney reward.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Значні зміни, які відбулися у відносинах між найманими працівниками і роботодавцями за останні десять років зумовили зміну систем винагороди за працю. Формування систем винагороди має ґрунтуватись на наукових засадах і підходах до їх побудови, що мають враховувати сучасні тенденції в розвитку суспільства.

Сучасні організації, підприємства поряд з базовою системою винагороди за працю використовують різні схеми заробітної плати. На практиці термін «винагорода за працю» застосовується і для характеристики всіх способів заохочення працівників. Необґрунтованість винагороди, призводить до зниження мотивації працівників, втрати організацією конкурентних переваг на ринку і, загалом, негативно впливає на розвиток організації та суспільства.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких запропоновано розв'язання проблеми.** Дослідженнями проблематики винагород персоналу та мотивації до високопродуктивної праці займались багато іноземних вчених, зокрема: М.О.Волгін, О.М.Волгіна, Б.М.Генкін, В.М.Гончаров, М.О.Горелов, Г.Емерсон, О.П.Єгоршин, А.Я.Кібанов, Р.П.Колосова, А.Маслоу, Е.Мейо, М.Мескон, Дж. Мілкович, Дж. Ньюман, Ю.Г.Одегов, Л.Портер, Т.О.Соломанідіна, С.В.Шекшня, Р.А.Яковлев; та українських науковців:

О.А.Грішнова, В.М.Данюк, Н.І.Єсінова, А.М.Колот, Т.А.Костишина, С.О. Цимбалюк та ін.

Разом з цим вивчення опублікованих за даною проблематикою робіт дозволили зробити висновок про те, що недостатньо вивчені грошові форми винагороди найманих працівників, їх значення, складові елементи, можливості для використання. Сучасні дослідження свідчать, що одних грошей недостатньо, щоб мотивувати працівників працювати краще та ефективніше. Розширення можливостей для нематеріального заохочення працівників є значно покращить управління поведінкою працівників в організації.

**Мета статті.** Метою даного дослідження є з'ясування змісту поняття «негрошова винагорода», визначення форм нематеріальних заохочень та умов для їх застосування на сучасних підприємствах та фірмах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність сучасної системи винагороди за працю залежить від узгодженості кожної її складової з стратегією та з бізнес-завданнями. Також потрібне врахування об'єктивних умов таких як тип і характер виробництва, особливості трудових процесів, технологічний рівень виробництва, місце підприємства на ринку тощо), так і суб'єктивних чинників (особливості сприйняття працівниками системи винагороди залежно від структури їх потреб, цінностей та інтересів).

Традиційно в науковій літературі виділяють зовнішні та внутрішні форми винагороди за працю [2; 5]. Наприклад, Д. С. Сінк до винагороди відносив як і грошові виплати так і умови праці, лідерство, безпеку та інші форми [7]. У своїх дослідженнях Дж. Хант наводить єдину класифікацію зовнішніх і внутрішніх винагород [6]. Російські дослідники Ю. Г. Одегов і П. В. Журавльов відмічають, що «під винагородою персоналу слід розуміти всі витрати, які несе роботодавець на підставі трудової угоди» [4]. З іншого боку, ті ж автори відзначають, що винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе.

Американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, що їх працівники одержують у процесі трудових відносин. [3]. Ці науковці зазначають, що до сумарних доходів за роботу працівника відносяться сумарні компенсаційні виплати та такі форми заохочення як визнання і статус, гарантія зайнятості, можливість навчатись [3].

На нашу думку, негрошова винагорода – це дохід, що отримує працівник у формі, відмінній від грошової. Негрошовий дохід може бути додатковим благом, подарунком, заохоченням.

Для зростання ефективності праці сучасна система винагороди, на наш погляд, має чітко визначати потрібну трудову поведінку, передбачати критерії підвищення результативності роботи, визначати систему показників, на які працівники можуть впливати. Вона має містити такі форми заохочення, як будуть сприйматись працівниками цінними та важливими для них. Застосування негрошових форм винагороди сприятиме вирішення визначених завдань, оскільки стимулюватиме працівників до підвищення ефективності їх праці та забезпечить визнання керівництвом їх заслуг [1]. Можна визначити вісім основних форм негрошової винагороди працівників, що суттєво впливають на мотивацію до ефективної праці ( табл. 1).

Таблиця 1.

**Форми негрошової винагороди працівників \***

Форма негрошової винагороди	Зміст негрошової винагороди	Вплив на мотивацію працівників
Соціальні пільги та гарантії, що добровільно надаються роботодавцем	Медичне страхування; Стоматологічне страхування; Страхування життя; Оплата тимчасової непрацездатності; Пенсійні програми (недержавне пенсійне страхування).	Вирішують завдання соціальної допомоги та впливають на мотивацію соціально незахищених категорій працівників: матерів-одиначок, інвалідів, багатодітних сімей, працівників пенсійного віку, працівників з хронічними захворюваннями; Компенсація трудових витрат працівників;

		Формування корпоративної культури, підтримання лояльності трудового колективу.
Соціальне заохочення	Залучення працівника до прийняття рішень; Вияв знаків поваги; Урахування думки, подяка, похвала, грамота; Благодійні дні, виїзди на природу; Публічне присудження спеціальних почесних звань із врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та ін. відзнак (наприклад почесне звання «Кращий за професією»).	Суспільне визнання і нагороди допомагають людям зрозуміти, що вони користуються повагою в колективі та мотивують до кращих результатів праці;  Отримання працівником задоволення від виконаної на високому рівні роботи, підвищення його самооцінки, що є сильним мотивуючим чинником.
Професійне навчання та розвиток	Особисті та професійні тренінги; Навчальні програми роботи з новою технікою; Семінари, конференції.	Стимулює працівника підвищувати свою кваліфікацію, формує бажання постійно бути першим; Розширює коло професійних інтересів; Впливає на зростання конкурентоспроможності працівника в умовах ринку.
Цінні подарунки	Подарункові сертифікати у відомій роздрібній мережі; Подарунок вартість якого перевищує 2% від річної зарплати працівника	Дає можливість працівникові зрозуміти, що його працю та його заслуги цінують та визнають.
Подорожі	Сертифікати на туристичні подорожі; групові та індивідуальні туристичні поїздки.	Дає можливість працівникові зрозуміти, що його працю та його заслуги цінують та визнають; Формує задоволення працівника від праці у цій організації; Позитивний настрій у співробітників гарно мотивує для подальших перспектив і найкращих результатів.
Символічні подарунки (винагороди у знак визнання заслуг)	Настільні письмові прибори; почесні значки, футболки з логотипом фірми; Безкоштовні обіди, зарезервовані місця на автостоянці.	Винагорода за розуміння працівником поставлених завдань, засіб визнання заслуг працівника, працівник слугує прикладом для інших; підтримання лояльності трудового колективу.
Зароблені відгули	Зароблений працівником додатковий день відпочинку	Приваблива для працівника форма заохочення, що

		додатково стимулює його продуктивну працю.
Гнучкий графік роботи	Можливість регулювати свій робочий час, можливість працювати вдома.	Засіб для задоволення особистих потреб працівника, приваблива форма заохочення, яка мотивує до зростання результативності роботи.

\*складено автором за матеріалами [7; 8 ].

Добровільне медичне страхування є привабливим засобом мотивації до роботи в даній організації для більшості працівників, оскільки програми медичного страхування поширюються і на членів родини працівника. Ці програми є економічно вигідними і для роботодавця, оскільки дають змогу зменшувати витрати, що пов'язані з захворюваннями співробітників. Недержавне пенсійне забезпечення дає змогу залучати кошти роботодавців до формування пенсійних нагромаджень на користь своїх працівників. Участь працівників у недержавному пенсійному забезпеченні гарантує їм вищий рівень життя після досягнення пенсійного віку [2]. Роботодавці застосовують програми страхування від нещасного випадку у тих фірмах, де є невисокий ступінь ризику виникнення нещасних випадків. Усі види соціальних заохочень, які наведені у табл. 1. доцільно використовувати керівникам для підтримки працівників та демонстрації того, наскільки організація їх цінує.

Створення можливостей для особистого та професійного зростання також є прикладом дієвої форми внутрішньої винагороди. Особисте та професійне навчання, стажування працівника (особливо за кордоном) розширює коло його професійних інтересів, сприяє підвищенню задоволеності й відчуття ним особистої відповідальності за персональний внесок у роботу всього підприємства, а, отже, відчуття значущості своєї роботи.

Реальну значимість мають додаткові відгули (вихідні дні), що зароблені працівниками з нормованим робочим днем. Вони мають обмежений характер, надаються працівникові залежно від його значимості в організації, характеру виробничої діяльності. Заохочувальні туристичні поїздки

(індивідуальні чи групові) мають високий рівень стимулюючої привабливості для працівників, оскільки дають змогу поєднати задоволення працівника від праці у цій організації та його особисті потреби та бажання.

Негрошові форми заохочення є важливим способом управління персоналом, адже допомагають боротися з демотивацією. Наведені форми винагород можна розглядати ще одним способом підвищити ефективність персоналу за добре виконану роботу, який не впливає на грошові виплати. Деякі роботодавці таким чином можуть знизити бюджет на матеріальні виплати, особливо в умовах економічної нестабільності.

Нематеріальні форми винагороди, безперечно дають сучасним організаціям та фірмам конкурентні переваги. Основні з яких:

По-перше: вони доповнюють справедливую систему винагороди за працю. Якщо співробітники загалом вважають, що їх праця справедливо оцінюється, то з метою зростання ефективності їх праці роботодавець застосовує негрошові форми заохочення.

По-друге: нематеріальні заохочення сприяють впровадженню системи, що зорієнтована на досягнення цілей та зростання валового прибутку. Певні форми не грошових винагород допомагають працівникам зрозуміти різницю між різними цілями (наприклад, зростанням продуктивності праці, зниженням витрат на виробництво).

По-третє: негрошові форми винагород забезпечують суспільне визнання вагомих результатів праці, їх цінність і для співробітника, і для організації є високою, працівники з гордістю можуть їх показати колегам, родичам, оскільки вони мають більші можливості для демонстрації, ніж гроші.

По-четверте: ці форми заохочення є ефективними для переважної більшості категорій працівників. На приватних підприємствах вони дієві у тих відділах, що не пов'язані з продажами, у відділах збуту, у відділах обслуговування клієнтів, відділах технічної підтримки. Символічні винагороди, соціальні пільги та соціальні заохочення часто застосовуються і

у бюджетних установах та організаціях. Найчастіше у вигляді заохочення використовують усну форму подяки, що мотивує співробітника в подальшому не погіршувати свої результати; також вводять статус - кращий співробітник місяця; у вигляді заохочення створюють більш комфортні умови в офісі, більш зручне робоче місце.

Для того, щоб персонал радісно приймав в ті чи інші форми заохочення, необхідно донести до кожного співробітника, що він є повноцінним членом команди, що його думка теж є важливою для організації. Якщо співробітник відчуває свою значимість, що його праця, є чимось важливішим ніж, просто виконання посадових обов'язків, тільки в цьому випадку нематеріальна мотивація буде сприятливо відобразитись на колектив загалом, на соціально-психологічний клімат у ньому. Це свідчить про те, що важливо керівникові, який піклується про своїх підлеглих - виявити, як співробітник відноситься до фірми в якій працює, яким чином грамотно застосувати форми нематеріального заохочення, які суттєво впливатимуть на ефективність роботи персоналу.

**Висновки.** При наданні працівникам негрошових заохочень роботодавець прагне залучити та закріпити кращих, кваліфікованих працівників, сформувати свій позитивний бренд, підвищити ефективність своєї діяльності завдяки посиленню мотивації працівників, зміцнити їх лояльність до організації, знизити плинність персоналу, зменшити непередбачувані фінансові витрати.

Ефективність застосування нематеріальних винагород є очевидною. Нематеріальні винагороди є менш витратними для роботодавця, ніж грошові виплати, але ефективність праці персоналу зростає однаково при їх застосуванні. Негрошовим винагородам властиве суспільне визнання та елемент значимості та позитивного настрою, якого позбавлені грошові винагороди. Працівники сприймають негрошові заохочення як признание, який отримують ставши кращим, успішнішим виконавцем, що є стимулом для подальшого розвитку та самовдосконалення працівника.



Залучення у процес розробки та застосування форм негрошових винагород представників найманих працівників дасть змогу, з одного боку, виявити потреби різних груп персоналу, а з іншого – сформує сферу для реалізації потенціалу працівника як суб'єкта трудових відносин, що може стати фактором підвищення самооцінки, усвідомлення своєї значущості, що, загалом, вплине на формування позитивного ставлення і лояльності до підприємства.

### Література

1. Аудит персоналу. навч. метод. посібник // Слівінська Н. М., Файфура В. В. / за ред проф. Качана Є. П. – Тернопіль: Економічна думка. – 2014. С. 102.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397с.
3. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала /Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.
4. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.
5. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схема, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
6. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Дж.Хант. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 360 с.
7. Чернушкіна О. О. Заохочення за трудові заслуги у системі винагородження працівників. - [Електронний ресурс] – Режим доступу – [elar.khnu.km.ua/jspui/handle](http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle)
8. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда./ Под ред. Д. Бергер, Л. Бергер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 293-295.