

## НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

УДК 331.101.3

Пушкар З. М., Буднік В.П.

*Висвітлено окремі результати дослідження мотивації праці на підприємстві. Досліджено сферу мотиваційних очікувань працівників і розроблено рекомендації щодо створення системи нематеріальної мотивації праці на підприємстві.*

*Освещены отдельные результаты исследования мотивации труда на предприятии. Исследовано сферу мотивационных ожиданий работников и разработаны рекомендации по созданию системы нематериальной мотивации труда на предприятии.*

*Highlight some results of the study motivation in the company. Investigated the scope of motivational expectations of employees and developed recommendations on the establishment of non-motivation of labor in the enterprise.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Головною метою, що спонукає людину до праці є потреба в одержанні коштів для задоволення своїх інтересів. Праця в Україні на сьогоднішній день розглядається, в основному, лише як засіб заробітку, оскільки оплата праці працівників належить до витрат виробництва, а зниження собівартості продукції є одним з чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому керівники при побудові системи мотивації повинні приділяти значну увагу нематеріальним методам стимулювання працівників.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Мотивація праці є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів та науковців. Підвищення продуктивності трудової діяльності за рахунок мотивації висвітлено у працях економістів-класиків А.Сміта, Ф.Гілбрета, А.Маслоу, Ф.Герцберга, А.Афоніна, Р.Оуена, Д.МакГрегора, А.Врума. Багатогранно і ґрунтовно питання мотивації персоналу викладені в працях Д.А.Аширова, І.А.Баткаєвої, І.Ф.Беляєвої, А.Я.Кібанова, А.М.Колота. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання розробки рекомендацій щодо створення системи нематеріальної мотивації праці.

**Мета статті** полягає в удосконаленні системи нематеріальної мотивації на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація – це процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей. Мотивація працівників сприяє як формуванню, так і досягненню суспільно важливих цілей організації і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; виконує функцію комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп.

Система мотивації має дві сторони. Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга - пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Існує гнучка система мотивації управлінського персоналу підприємства, яка відповідає таким принципам: гнучкості, системності, відповідності, структурованості, відкритості для кожного працівника. Найчастіше до елементів мотивації зараховують: зміст та умови праці, відносини між працівниками, засоби адміністративного примусу, заохочення, переконання.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу, перш за все для працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації, спонукальні мотиви до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

В Україні лише у деяких окремих групах суспільства (молодь, підприємці) використовується поняття неоматеріалістична мотивація, що не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних із споживанням [1]. Отримання матеріальних благ розглядається як засіб здобуття свободи для самореалізації особистісного потенціалу.

Люди виступають творцями мотивів своєї економічної поведінки. Роботодавці відповідальні за те, щоб діяльність працівників не мала

виражений характер бездумного виконання, щоб своєчасно та грамотно забезпечувати мотивування праці адекватними мотивами.

На думку професора А.М. Колота, складовими нематеріальної (немонетарної) мотивація праці є: гуманізація праці; розвиток виробничої демократії; планування кар'єри; регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу; інформованість колективу. Класична програма гуманізації праці включає такі елементи, як: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм організації праці, покращення умов праці, раціоналізація режиму трудового процесу та відпочинку, підвищення якості життя. Прискорення НТП викликає до життя різноманітні нові форми і методи стимулювання творчої активності працівників. Задоволенню працівників із різним комплексом потреб сприяє використання такої форми організації праці, як участь персоналу в керуванні. Партисипативне управління сприяє задоволенню широкого кола потреб верхніх рівнів ієрархії: у причетності, досягненні, самореалізації і самоствердженні. Кооперація і почуття спільності інтересів адміністрації і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій підприємства в умовах інноваційних технологій і вимог ринку.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі [2, с.314].

Застосування гнучких форм зайнятості допомагає роботодавцям маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства та економічної ситуації; надає змогу періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації; регулює режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створює умови для перспективного формування робочої сили.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому

керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Таким чином, формування мотиваційного механізму на сучасному етапі відбувається при взаємодії як традиційних, так і нових, ринкових чинників. Одні з них пов'язані з гуманізацією праці, інші – з формування особистості нового типу працівника. Важливо відмітити, що трансформація системи відносин з приводу підвищення продуктивності праці повинна відбуватися з урахуванням змін у трудових стимулах, цінностях, менталітеті населення на основі застосування специфічних суспільних методів регулювання динаміки трудових витрат.

Гарантованість зайнятості, прозору та чітку перспективу службового зростання, можна вважати безперечними пріоритетними чинниками трудової діяльності на сучасному підприємстві, особливо серед молоді, яка, по суті, є резервом трудового потенціалу будь-якого підприємства. Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, "прозорістю" внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу.

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальними розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації: ті, що не потребують інвестицій з боку компанії; ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно; ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно. До першої групи відносять: "дошку пошани", поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику, включення працівників в процес прийняття оперативних рішень. До другої групи - підвищення якості трудового життя (організація харчування за рахунок компанії, забезпечення

співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях, медичне страхування, покращення організаційно-технічних умов на робочому місці, надання деяким співробітникам права на "пільговий" робочий день) та зусилля компанії з організації внутрішньо фірмового навчання та корпоративних свят, як складової формування корпоративної культури.

До третьої групи системи мотивації слід віднести: надання безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування (у даному випадку стимулом буде не сума позики, а сама можливість вирішити матеріальні проблеми за допомогою компанії), повна чи часткова оплата відпочинку, оплата мобільного зв'язку, Інтернету, навчання за рахунок компанії (вважається, що оптимальним є співвідношення: 70% - компанія, 30% - співробітник; це підвищує відповідальність того, якого навчають) [3]. Вищезазначене, по суті, є складовими компенсаційного пакету, який формується за умови договору між працівником та роботодавцем.

**Висновки.** З наведеного аналізу випливає, що мотивація праці – це спонукання людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці. Усі люди за своєю природою різні, а отже, неоднакові і їхні погляди щодо влади, визнання, успіху, відповідальності, просування по службі, фінансової винагороди. Люди із внутрішньою мотивацією працюють із високою віддачею, охоплені почуттям задоволеності від результатів своєї роботи. Люди із зовнішньою мотивацією більше орієнтуються на зовнішнє задоволення бажань і потреб, які вони відчувають. Стимульованого ж рівня результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації, що винагороджують за вищу якість трудової діяльності.

### **Література**

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - Вид. 2-ге, без змін. - К.: КНЕУ, 2006. -340 с.
2. Пустовар Я.П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу // Вісник ХДУ.-Харків. -2001.- № 508, с.314.
- 3.[http://www.kpd.ua/articles/vse\\_o\\_distributsii\\_sistema\\_motivatsii\\_torgovog\\_o\\_personala](http://www.kpd.ua/articles/vse_o_distributsii_sistema_motivatsii_torgovog_o_personala).