

5. Ларсон Э. Команда: как создать непобедимую группу единомышленников. —

[http://www.elitarium.ru/2006/03/07/komanda\\_kak\\_sozdat\\_nepobedimuju\\_gruppu\\_edinomyshlennikov.html](http://www.elitarium.ru/2006/03/07/komanda_kak_sozdat_nepobedimuju_gruppu_edinomyshlennikov.html).

6. Савицкая Л. Команда голиафов: когда  $6 + 2 = ?$  —

<http://www.management.com.ua/hrm/hrm140.html>.

7. Тарнопольская М. Как создать команду мечты? —

[http://www.retail.ru/article/all\\_retail/team\\_retail/](http://www.retail.ru/article/all_retail/team_retail/).

8. Тэппинг Д. Четыре этапа развития команды. —

[http://www.elitarium.ru/2011/08/03/chetyre\\_jetapa\\_razvitija\\_komandy.html](http://www.elitarium.ru/2011/08/03/chetyre_jetapa_razvitija_komandy.html).

9. Херб Э., Лесли К., Прайс К. Командная работа. —

<http://www.management.com.ua/hrm/hrm092.html>.

**Демченко Н. Л., Лесик Н. В.**

(ф-т управління персоналом та маркетингу, III курс)

## **НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

На сучасному етапі економічного розвитку значно підвищується пріоритетність нематеріальної мотивації працівників для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Але ще у минулому сторіччі один із успішних американських підприємців Г. Файрстоун зазначав: «Я ніколи не вважав, що лише заробіток може привабити, об'єднати і втримати гідних людей. На мою думку, уся справа в грі» (цит. за: [1, с. 160]). Саме він, застосувавши на своєму підприємстві такий метод нематеріальної мотивації як конкуренція між денними та нічними виробничими змінами, вивів його зі стану банкрутства. Необхідно зазначити, що застосування інструментів нематеріальної мотивації з метою підвищення продуктивності праці змінювалося із розвитком ринкової економіки. Можна виокремити основні чинники, що обумовили трансформаційні перетворення у сфері трудової мотивації: зміни в структурі та якості сукупної робочої сили, зміни у змісті праці, зміни у якості життя працівників, а також вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Досвід зарубіжних країн-економічних лідерів засвідчує пріоритетність методів нематеріальної мотивації, що застосо-

вуються із урахуванням особливостей національного менталітету. Так, у США перевага надається медичному страхуванню, підвищенню кваліфікації працівників, різноманітним сімейним та корпоративним програмам (гнучкий графік роботи, організація сімейних свят). У Франції переважають гнучкий графік роботи, увага з боку керівництва, допомога у погашенні кредитів, корпоративне харчування, медичне страхування; у Японії — допомога керівництва робітникам в отриманні безвідсоткового кредиту, корпоративні свята, фінансування спортивних подій тощо.

Якщо розглядати вітчизняну практику, то за результатами дослідження компанії Work.ua, що було проведене серед українських роботодавців на початку 2013 р., найефективнішим методом мотивації працівників залишається грошова винагорода — на це вказали 67,2 % опитаних представників, безкоштовне навчання працівників та тренінги — 8,9 %, похвала від керівництва — 6,6 %, персональні подарунки — 5,8 %, штрафи та покарання — 4,7 % та корпоративні свята — 4,1 % [2]. На нашу думку, така ситуація обумовлена передусім матеріальним добробутом населення, адже рівень життя не є достатньо високим, а економічна ситуація в країні є вкрай нестабільною. Варто додати, що досліджувану сукупність зазначеного опитування склали 300 респондентів з України.

З метою обґрунтування практичних аспектів нематеріальної мотивації у сфері вітчизняного малого бізнесу було проведене авторське дослідження, спрямоване на виокремлення основних підходів до нематеріального мотивування працівників керівниками малих підприємств. Інформаційна база дослідження була сформована шляхом докладного інтерв'ю з керівниками таких компаній: аналітичний центр «Соціоконсалтинг», студія гарячої йоги «Hot Yoga Kiev», центр надання брокерсько-дилерських послуг «Донтрансгарант», креативне агентство «Sahag».

За результатами опитування було з'ясовано, що особливості застосування інструментів нематеріальної мотивації обумовлені специфікою основного виду економічної діяльності фірми. Так, керівник аналітичного центру зазначила, що вона використовує такі методи нематеріальної мотивації, як візитна картка у кожного співробітника, зустрічі з замовниками, сумісні робочі та неробочі програми, розміщення співробітників, відвідування співробітниками тренінгів. Власник компанії «Донтрансгарант» надає перевагу таким методам, як вислов-

лення подяки співробітникам за виконання роботи під час нарад, встановлення індивідуальних робочих графіків, організація свят, створення більш комфортних умов на робочих місцях. Директор студії гарячої йоги «Hot Yoga Kiev» вважає ефективними такі методи нематеріальної мотивації: гарне ставлення до співробітників, формування командного духу, сприятлива атмосфера на робочому місці, похвала керівника. Керівник креативного агентства «Sahar», у свою чергу, застосовує заходи нематеріальної мотивації у вигляді здійснення заповітних мрій працівників, допомоги у їх реалізації, team-building для підтримання корпоративного духу.

Узагальнення отриманих результатів дослідження дає змогу зробити такі висновки:

— жодне мале підприємство сьогодні не може ефективно функціонувати без застосування методів нематеріальної мотивації;

— в Україні ще недостатньо розвинені методи нематеріальної мотивації, але європейський та американський досвід засвідчує їх ефективність та різноманітність;

— методи нематеріальної мотивації повинні відповідати місцю та часу їх застосування;

— при застосування методів нематеріальної мотивації керівники повинні враховувати особливості їх застосування залежно від розміру підприємства.

Слід зазначити, що, хоча методи нематеріальної мотивації відрізняються на кожному із досліджених підприємств, вони мають деякі спільні характеристики у сфері малого бізнесу: стосовно команди — це формування лояльності працівників, навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі; з боку керівників важливим є формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом, використання системи стимулів, які мають короточасний вплив, а також індивідуальний підхід до кожного працівника.

### *Література*

1. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги; пер. с англ. — Москва — Баку, «Прогресс» — «Ишыг». — 230 с.

2. Результаты опроса: денежные поощрения — самый эффективный способ мотивации персонала [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>.