

УДК 65.015: 65.013: 658.336

Вонберг Т.В., к.е.н, доцент
доцент кафедри управління
персоналом та економіки праці
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Анотація. Обґрунтовано актуальність у сфері дослідження мотивації працівників організації. Визначено місце нематеріальної мотивації у системі мотивації працівників. Виділено фактори впливу на нематеріальну мотивацію та проведено групування працівників щодо особистісних очікувань. Досліджено гендерні пріоритети нематеріального стимулювання працівників. Розглянуто нестандартні методи мотивації працівників організації як перспективу розвитку нематеріальних методів мотивації працівників.

Ключові слова: мотивація, нематеріальні методи мотивації, нестандартні методи мотивації.

В системі управління персоналом організації домінуюче місце займає механізм мотивації її працівників. Без сумніву, грамотно розроблена та вчасно впроваджена система мотивації персоналу сприяє активізації можливостей та трудового потенціалу кожного працівника через призму задоволення перш за все його власних потреб. В рамках всієї організації мотивація суттєво впливає на зменшення плинності персоналу, його закріплення, а також підвищення показників результативності та ефективності. Разом із тим, потреби у всіх працівників різні, а тому універсального, так би мовити одного для всіх, рецепту мотивації персоналу не існує.

Сучасна практика управління в зарубіжних організаціях констатує тенденцію суттєвих змін в системі мотивації. Для багатьох працівників, особливо це стосується амбіційної молоді, на перший план виходять такі ціннісні орієнтації мотивів до трудової діяльності, як саморозвиток та самореалізація, що із впевненістю можна віднести до суто нематеріальних методів мотивації працівників до праці.

Натомість відмітимо, що сьогодні в більшості організацій України домінує матеріальна мотивація працівників до праці. Останнє зумовлене, перш за все, складною економічною ситуацією в країні та орієнтацією працівників на отримання хоча б матеріального доходу. Роботодавці, в свою чергу, акумулюють свої зусилля виключно на показниках діяльності організації, забуваючи, інколи, що головною рушійною силою розвитку організації були й залишаються саме її працівники. В цих умовах, багато роботодавців недооцінюють вплив нематеріальної мотивації на продуктивність праці персоналу. Зрозуміло, що нематеріальна мотивація потребує певних витрат організації, проте їх розмір є несуттєвим у порівнянні із отриманим на виході результатом.

Проблематика мотивації персоналу в цілому та нематеріальних методів зокрема була і залишається актуальною для дослідження сучасними науковцями та управлінцями-практиками. Різноманітні питання мотивації вже багато років досліджують такі відомі українські вчені, як А.М.Колот, А.В.Калина, І.Л.Петрова, М.В.Семикина, С.О.Цимбалюк тощо. Заслужують на увагу й праці зарубіжних вчених, а саме: Н.А.Горелова,

А.П.Егоршина, А.К.Клочкова, М.Х.Мескона, Дж.Т.Милковича, Ю.Г.Одегова, Н.В.Самоукиної, Р.А.Яковлева та інших.

Так, зокрема, А.М.Колот та С.О.Цимбалюк детально дослідили в своїх працях питання розробки програм участі персоналу в прибутках та акціонерному капіталі; підходи до формування соціального пакету на підприємстві; особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов; чинники трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації тощо. [1]

В той же час, Р.А.Яковлев в своїх роботах детально описав механізм заробітної плати, розробив рекомендації щодо побудови тарифної та безтарифної моделей оплати праці, оцінив виплати соціального характеру тощо. Дж.Т.Милкович провів дослідження та оцінив ефективність різноманітних схем компенсаційних виплат, аналізував системи заохочувальних винагород, детально охарактеризував міжнародні системи оплати праці.

Проте, незважаючи на значний внесок багатьох українських і зарубіжних вчених у вирішення численних проблем мотивації персоналу в організації, існує потреба в постійному оновленні та подальшому розвитку методів та форм мотивації, аналізі впливу матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства або організації та оцінці найбільш дієвих методів мотивації працівників до високопродуктивної праці.

Перш за все відмітимо, що концепція нематеріальної мотивації персоналу ґрунтується на реалізації не стільки первинних потреб, скільки потреб вищого порядку. Вона передбачає активізацію людської свідомості, самокоригування працівником своєї трудової поведінки для отримання результатів, у яких зацікавлений як він сам, так і підприємство в цілому. Нематеріальна мотивація покликана перед усім підвищити лояльність співробітників до компанії, закріпити їх зацікавленість компанією, одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Логічно, що розробці методів нематеріального стимулювання кожного року надається все більше уваги зі сторони прогресивних кадровиків.

Як зазначалося вище, при побудові системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Лише така позиція зробить систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але і, бажано, враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості (рис.1).

Мистецтво успішного управління полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного із працівників у своїй більшості співпадали з інтересами організації й призводили в кінцевому результаті до її успіху. Очевидно, що за такого сценарію підвищується ефективність роботи персоналу, збільшуються обсяги продажу, покращується виробничий процес та обслуговування клієнтів без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Для працівника психофізичний стан та діяльність, яка приносить йому користь, є вирішальним чинником подальшого розвитку його трудової діяльності, а це означає підвищення конкурентоспроможності не тільки персоналу, а й підприємства взагалі.

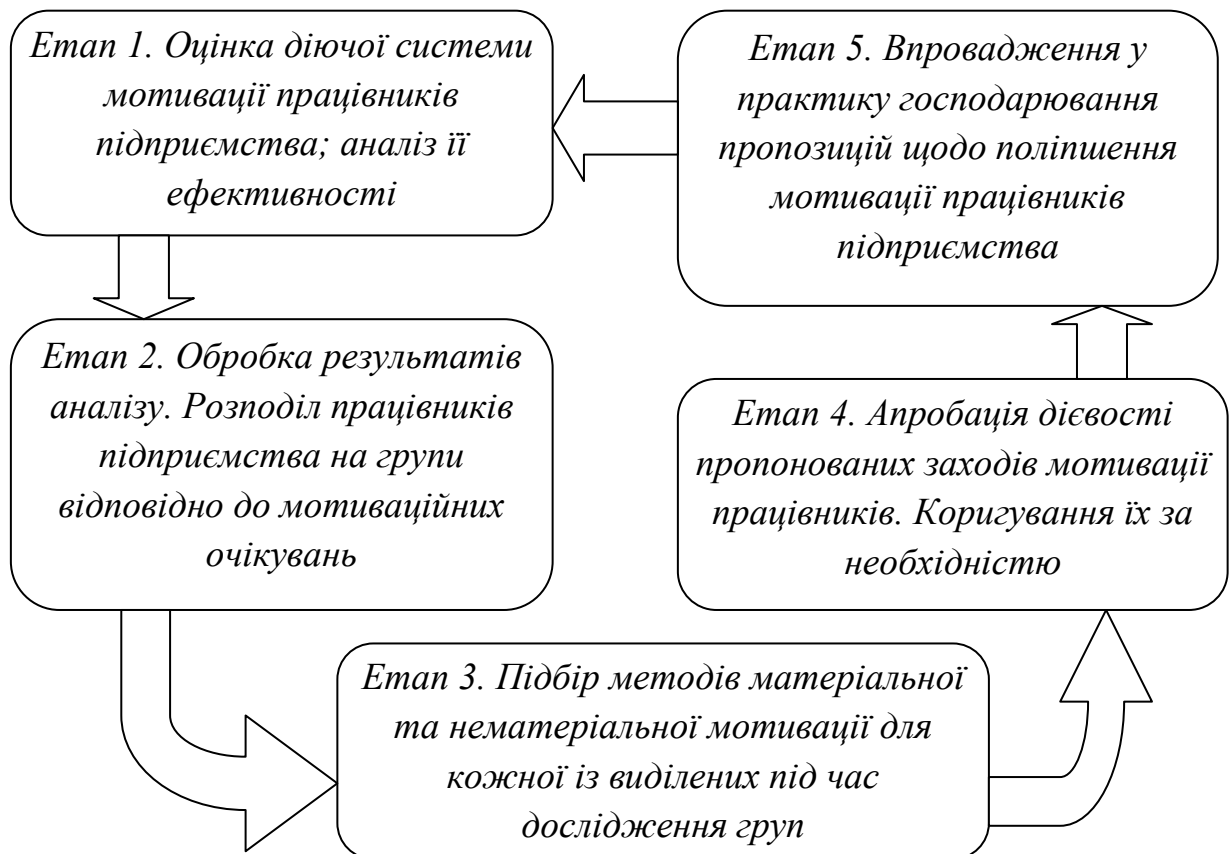


Рис.1. Алгоритм формування системи мотивації працівників підприємства.
Складено автором

Побудову ефективної системи нематеріальної мотивації працівників організації, зазвичай, розпочинають зі збору інформації про кожного працівника шляхом різноманітних методів, найчастіше, це методи соціологічного опитування та експертні методи. Як вже зазначалося вище, процес мотивації є процесом індивідуальним, на який справляють вплив численні фактори, основні з яких наведено на **рис.2**. Автор дослідив зміну мотиваційних пріоритетів під дією факторів прямої безпосередньої дії.



Рис.2. Фактори впливу на нематеріальну мотивацію працівників організації до ефективної праці.

Складено автором

В квітні за сприяння Служби зайнятості та роботодавців в Миколаївській області була проведена робота з виділення мотиваційних очікувань співробітників організацій і зі створення на цій основі системи нематеріальної мотивації окремих груп працівників. Аналізувалися виключно фактори прямої дії. Метою даної роботи стало дослідження мотиваційної сфери працівників, групування їх за гендерними, віковими та іншими ознаками та розробка комплексу заходів щодо впровадження дієвої системи нематеріальної мотивації працівників. Відповідно до поставленої мети завданнями даного дослідження стало: виокремлення факторів впливу на нематеріальну мотивацію працівників та групування працівників організації за різними ознаками, дослідження впливу кожного фактору на мотиваційні очікування працівників, розробка рекомендацій щодо використання різних нематеріальних методів мотивації працівників в організації, в тому числі й нестандартних.

Зауважимо, що об'єктом дослідження є процеси забезпечення розвитку нематеріальних методів мотивації працівників. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади розвитку нематеріальних методів мотивації різних груп працівників. Теоретичною базою стали фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем мотивації персоналу організації, зокрема щодо питань нематеріальних методів мотивації. В дослідженні використовувалися такі методи, як узагальнення; методи соціологічного дослідження; методи експертної оцінки та опитування. Висновки формулювались як результат інтерв'ювання найманих працівників та роботодавців 14 малих підприємств Миколаївщини. Всього в дослідженні взяли участь 142 особи.

Як показали результати дослідження, 64,3% з опитаних роботодавців використовують нематеріальні методи мотивації, серед цих методів найпоширенішими виявилися: оголошення подяки (55,5% від чисельності тих, хто використовує); підвищення у посаді (44,4%), залучення працівників до прийняття управлінських рішень (33,3%), нагородження почесними грамотами (11%). На запитання про форму заохочення

персоналу керівники підприємств відповіли, що в основному, видають премії (74,1%). В цілому, лише 3% керівників висловилися скептично щодо нематеріальної мотивації персоналу. В результаті проведеного дослідження встановлено наступні причини неналежної уваги керівників до нематеріальної мотивації: 21,4% керівників над цим питанням не замислювалися, 7,1% – володіють достатніми коштами і тому віддають перевагу матеріальній мотивації, 7,1% – не можуть відповісти, в т. ч. через свою некомпетентність в цьому питанні.

Разом із тим, аналіз важливості різних форм винагороди за працю для персоналу підприємств свідчить, що 67 % працівників віддають перевагу заробітній платі, 14 % – кар'єрному зростанню та підвищенню якості життя, 12 % – спілкуванню з людьми, 7 % – іншим додатковим матеріальним благам. Також потрібно відзначити, що 65 % працівників вважають працю джерелом отримання засобів до існування, для 19 % – праця важлива, але не настільки, щоб не враховувати інші сторони життя, для 15 % респондентів – праця важлива і цікава, незалежно від розміру її оплати, і тільки для 1 % – праця є виключно обов'язком. Переважна більшість працівників стверджують, що все, що вони роблять, дійсно необхідно (48%), 37% вважають не всю свою роботу необхідною, а 15% опитаних навіть схиляються до думки, що вони виконують багато марної роботи.

Щодо працівників підприємств, то вони оцінили свої нематеріальні потреби таким чином: офіційне визнання заслуг – 59%, зміна статусу працівника – 44%, поліпшення умов праці – 42%, стимулювання гнучким графіком роботи та вільним часом – 42%, реалізація програм професійного розвитку – 34%, удосконалення стилів та методів керівництва – 32%, залучення працівників до управління – 21%, збагачення змістовності праці та створення умов для творчості – 18%. Звичайно, вагоме мотиваційне значення, на думку персоналу, відіграє мікроклімат у колективі, створений як керівництвом, так й самими працівниками.

Цікаво, що є суттєві розбіжності у відповідях жінок та чоловіків, що дає нам підґрунтя стверджувати про наявність гендерних пріоритетів нематеріального стимулювання до праці.

Отже, для чоловіків на першому місці із суттєвим відривом стоїть зміна статусу працівника, що включає у себе й зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників, й підвищення у посаді, й переведення в інший структурний підрозділ, й надання додаткових повноважень, й підвищення кваліфікаційної категорії тощо. На другому місці для чоловіків стоїть залучення працівників до управління. Завершує трійку лідерів такий метод мотивації, як офіційне визнання заслуг (*табл. 1*).

Гендерні пріоритети методів нематеріального стимулювання працівників

<i>Чоловіки</i>	<i>Жінки</i>
Зміна статусу працівника	Стимулювання працівників вільним часом та гнучким графіком роботи
Залучення працівників до управління	Удосконалення стилю керівництва та методів управління
Офіційне визнання заслуг	Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості
Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості	Поліпшення умов праці
Реалізація програм професійного розвитку	Зміна статусу працівника
Поліпшення умов праці	Залучення працівників до управління
Удосконалення стилю керівництва та методів управління	Офіційне визнання заслуг
Стимулювання працівників вільним часом та гнучким графіком роботи	Реалізація програм професійного розвитку

Складено автором за результатами дослідження

Що стосується жінок, то для них на перше місце вийшло стимулювання вільним часом та гнучким графіком роботи. Також серед пріоритетів для жінок виступають такі методи нематеріальної мотивації, як удосконалення стилю керівництва та методів управління та збагачення змістовності праці та створення умов для творчості.

Окрім гендерної складової варто розглянути пріоритети в мотивації працівників через призму інших факторів прямої дії: вік, досвід роботи, цінності працівника тощо. За результатами дослідження ми виділили чотири основні групи працівників (висококваліфіковані працівники, жінки із малолітніми дітьми, молоді спеціалісти та працівники передпенсійного віку), мотиваційні очікування яких відповідно до отриманих результатів в межах групи практично ідентичні і зовсім не залежать від змін факторів непрямої дії; зокрема вибір нематеріальних методів мотивації працівниками різних організацій, але одної групи, однаковий. Отже, перш за все, це висококваліфіковані спеціалісти, які вже мають відповідну освіту, стаж в компанії і багаж компетенцій, щоб впевнено себе почувати на ринку праці і в компанії. Щодо гендерної ознаки даної групи респондентів, то це можуть бути як чоловіки, так і жінки з дорослими дітьми або без дітей. Звичайно, організація зацікавлена в таких кадрах більш за все, і тому, щоб втримати цю категорію, суто матеріальних важелів явно не достатньо. Корисним буде використання для працівників таких методів нематеріальної мотивації, як зміна статусу працівника, залучення працівника до управління, а також реалізація програми професійного розвитку (рис.3).



Рис.3. Основні пріоритети методів нематеріальної мотивації різних груп працівників.

Складено автором за результатами дослідження

Щодо наступної групи, то, відмітимо, що стимулювання вільним часом та гнучким графіком роботи є найкращим методом нематеріальної мотивації для жінок із малолітніми дітьми, адже їм доводиться поєднувати роботу із різноманітними проблемами повсякденного життя. Також важливими методами для них, відповідно до опитування, є поліпшення умов праці та удосконалення стилю керівництва.

Також проведене дослідження показало, що для молодих спеціалістів найкращими методами виступають зміна статусу та збагачення змістовності праці, а для працівників передпенсійного віку офіційне визнання заслуг та поліпшення умов праці.

Результати проведеного дослідження слугують інформаційною базою для побудови ефективної системи мотивації працівників організацій. Звичайно, як зазначено було вище, ідеальним варіантом є побудова для кожного конкретного співробітника окремої системи мотивування з урахуванням: особистісних особливостей, наявності тих чи інших ресурсів в організації, стилю керівництва в компанії та у відділі тощо. При розробці системи мотивації ще й бажано врахувати особливості її діяльності. Крім того, найкраще, коли у компанії працює окремий фахівець з мотивації, який за допомогою тестувань та опитувань може чітко визначити, чим керується той чи інший працівник, і який спосіб мотивації слід застосовувати у критичній ситуації, щоб його утримати. А за умови невеликої завантаженості, ці функції можуть бути покладені й на фахівця з підбору персоналу.

Проте, інколи на практиці це просто неможливо, наприклад, через відсутність у відділі по роботі з персоналом компетентного фахівця у питаннях мотивації, або просто через брак часу та людських ресурсів. Результати проведеного дослідження дають підґрунтя для побудови системи нематеріальної мотивації окремих груп працівників та успішного застосування різноманітних методів нематеріальної мотивації. На жаль, результати дослідження підтверджують, що далеко не всі менеджери, і не на всіх

підприємствах застосовують на практиці нематеріальні методи мотивації, а деякими взагалі нехтують і це негативно впливає на ефективність системи мотивації в цілому.

Разом із тим, комплексне використання методів нематеріального стимулювання персоналу дозволить менеджерам підприємства уникнути багатьох конфліктних ситуацій, а також створить умови для переходу на новий, більш високий рівень трудових відносин. Якісна реалізація системи дозволить керівнику значно скоротити витрати і оздоровити психологічний клімат у колективі, оскільки під його контролем опиняться також і механізми внутрішньої і зовнішньої конкуренції, лояльності співробітників.

На нашу думку, суттєву роль серед різноманітних методів нематеріальної мотивації персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників у підвищенні свого рівня професійної майстерності на базі надання їм вільного часу. При цьому особливий стимулюючий ефект мають додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, в тому числі для самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, підготовки дисертаційних робіт, пов'язаних з проблематикою виробництва, понад терміни, установлені чинним трудовим законодавством.

Відмітимо, що 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. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком.[2]

За кордоном широко підтримується також винахідницька діяльність та членство у наукових товариствах. Прикладом таких мотиваційних впроваджень можуть бути компанії Toshiba, IBM, Polaroid.

Компанія Крафт Фудз Україна, що виробляє солодощі, також намагається стати привабливою в очах співробітників, надаючи їм гнучкий графік роботи і додаткові відпустки. Крім того, кожен член колективу може скласти план особистого розвитку на рік, що дозволяє чіткіше побачити свої кар'єрні перспективи в компанії.

Додамо, що Крафт Фудз Україна використовує й інші методи нематеріального мотивування – часті закордонні ділові поїздки, а також можливість працювати по кілька днів вдома. А кадровою фішкою компанії взагалі вважається горизонтальна ротація.

Втім, у Крафт Фудз Україна не нехтують простими до банальності методами завоювання лояльності співробітників. Так, працівники знаходять на робочому столі листівки від HR-відділу із вдячністю за роботу і на додачу – яблуко в яскравій упаковці. Ці дрібниці зранку заряджають на хорошу роботу та стимулюють високу залученість персоналу, впевнені фахівці. Як результат, за оцінкою Gallup Consulting, в Крафт Фудз з десяти співробітників дев'ять вважаються залученими, тоді як у середній вітчизняній компанії таких лише сім. [5]

Досліджуючи сучасні методи мотивації взагалі та нематеріальної її складової зокрема, потрібно наголосити, що останнім часом поряд із такими поширеними стандартними методами мотивації, як підвищення у посаді, поліпшення умов праці, оголошення подяки, постають інноваційні, нестандартні методи мотивації. На нашу думку, саме вони є особливо актуальними та цікавими для сучасних вітчизняних підприємств. Нестандартні методи мотивації виступають новим рівнем розвитку

мотивації, і, на нашу думку, мають без сумніву вкоренитися у свідомості сучасного менеджменту.

Ефективність стандартних методів мотивації потрібно рахувати та зважувати; що ж стосується нестандартних методів стимулювання, то вони дієві практично завжди. Потрібно додати, що заохочення персоналу організації оригінальним чином в українських компаніях поступово входить у практику сьогодення.

Так, гарним загальновідомим прикладом нестандартного мотивування є купівля однією із компаній Західної України п'яти квадроциклів та надання їх у двотижневу безкоштовну оренду найініціативнішим працівникам.

Іншим прикладом може бути досвід роботи компанії групи підприємств «ВВН Україна». У цій компанії найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу крім грошової премії надається можливість три години пограти в боулінг або більярд. Також таких співробітників щомісяця нагороджують десятима літрами пива «Фостерс», тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, щасливий продавець протягом шести місяців може не дотримуватися в робочий час ділового дрес-коду і не відповідати на дзвінки начальства після 18 години

У компанії «Золоті Ворота» традицією стала корпоративна першість з футболу за участю команд, сформованих з працівників усіх бізнес-структур, що входять до корпорації. Гравцям шийють форму на замовлення, на матчі запрошують професійного коментатора і ді-джея для музичного супроводу, а захід перетворюється на справжнє шоу. Крім того, улітку разом із футбольною першістю корпорація «Золоті Ворота» проводить турнір із волейболу, змагання зі стрільби із лука, взимку – чемпіонат із боулінгу. На спорт роблять ставку і в компанії «МакДональдз Юкрейн».[3]

Загальновідомо, що різноманітні нестандартні методи мотивації широко використовуються такими компаніями, як «МТС Україна», «Київстар», KPMG, P&G, E&Y, Management Consulting, МакДональдз, «Золоті Ворота», тобто компаніями, що позиціонують себе, як соціально відповідальні. Останнім часом їх кількість безупинно зростає.

Підсумовуючи все сказане вище, відмітимо, що результати проведеного дослідження дозволяють прийти до висновку - нематеріальна мотивація є не менш важливою ніж матеріальна. У певних державах, особливо розвинутих, нематеріальні стимули навіть більше цінуються, ніж матеріальні. У вітчизняних умовах рівень мотивації праці, порівняно з провідними країнами світу є на дуже низькому рівні. На жаль, більшість керівників до сьогодні використовують традиційні методи стимулювання до праці, які не відповідають вимогам ринкової економіки. Натомість, на нашу ж думку, мотиваційний механізм на підприємстві повинен більшою мірою ґрунтуватися на нематеріальній мотивації, бо підґрунтя трудової діяльності є людські взаємовідносини, які виступають основою трудової діяльності кожного працівника.

Особливо це питання актуальне сьогодні, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на національних підприємствах, коли досить важко встановити високу заробітну плату, а тому, особливу увагу можна зосередити саме на нестандартних методах стимулювання до праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи.

Як зазначалося вище, при застосуванні нематеріальних стимулів необхідно обов'язково звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві. Факторів впливу на мотивацію дуже багато і лише врахування їх всіх дає повну картину для висновків. Особливого значення це питання набуває в умовах переходу до ринкової економіки. В Україні, яка володіє кадровим і інтелектуальним потенціалом,

актуальним є перехід до методів управління персоналом, пов'язаних з підвищенням моральної мотивації працівників. [4]

Отже, основним завданням для підприємств на сьогодні залишається формування цілісного механізму ефективного застосування нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника. Адже тільки комплексне та ефективне застосування усього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення продуктивності праці.

Література

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. (2011). Мотивація персоналу: підручник. - КНЕУ, 2011. – 397 с.
2. Нематеріальна мотивація як основа мотиваційного механізму управління на підприємстві. - Електронний ресурс: [<http://www.mubip.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/46141.pdf>].
3. Нестандартна мотивація. - Електронний ресурс: [http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html]
4. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. - Електронний ресурс: [http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/350/pdf_362]
5. Як українські роботодавці стимулюють співробітників. - Електронний ресурс: [<http://news.finance.ua/ua/news/-/297235/yak-ukrayinski-robotodavtsi-stymulyuyut-spivrobitnykiv>].

Стаття надійшла до редакції 30.05.2016 р.