



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331:101.3

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Світлана Леськова

*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
Хмельницький, Україна*

Резюме. Мотивація персоналу сучасних підприємств змінилася, а метод «батога і пряника» швидше демотивує працівників, ніж сприяє їх мотивації. Сучасним підприємствам необхідно більше використовувати методи нематеріальної мотивації, яка впливає на підвищення лояльності та залученості працівників, формує у них почуття безпеки й підтримки з боку керівництва підприємства. Підвищення ефективності управління персоналом залежить від системного підходу у застосуванні нематеріальної мотивації працівників, формуванні мотиваційних програм для менеджерів середнього рівня управління. З цією метою фахівці-практики радять більше звертати увагу на мотивування менеджерів підприємства і застосовувати такі методи, як віддалену роботу, додатковий відгул, швидке кар'єрне зростання, оплату навчання, можливість самореалізації. Віддалена робота допомагає зберегти здоров'я і життя працівників, стимулює їх до самоорганізації, самоконтролю та самомотивації, додаткові відгули чи відпустки дають можливість працівникам відпочити і надратися сил, що мотивує їх до продукування нових ідей. Можливість самореалізації, оплата навчання й швидке кар'єрне зростання мотивує працівників з високим потенціалом, що можуть стати в майбутньому керівниками, безперервно навчатися й підвищувати рівень своєї компетентності.

У дослідженні виокремлено найпоширеніші методи нематеріальної мотивації персоналу, які використовуються на сучасних підприємствах, зокрема: публічне визнання заслуг, планування кар'єри, делегування управлінських повноважень, підвищення персональної відповідальності, автономія у вирішенні поставлених завдань, бренд роботодавця, підвищення комфортності на робочому місці, організація конкурсів на звання кращого працівника тощо. Наведено рекомендації науковців щодо організації нематеріальної мотивації, мотиваційні заходи моральної, психологічної, організаційної та соціальної мотивації. До заходів моральної мотивації віднесено похвалу і визнання; психологічної мотивації – побудову системи цінностей та індивідуальний підхід до кожного працівника, організаційної мотивації – покращення умов праці, організацію ергономічного простору, надання гнучкого графіка роботи; соціальної мотивації – навчання працівників, участь у процесі прийняття управлінських рішень. Проведено аналіз мотиваційної моделі ХХІ століття, в основі якої вроджені людські психологічні потреби автономії, мети і майстерності, задоволення яких призводить до більших досягнень працівників. Показано, що методи нематеріальної мотивації мають позитивний вплив на досягнення кращих результатів у діяльності працівників, формуванню й розвитку команди, сприяють зниженню плинності кадрів, покращенню якості продукту (товарів, робіт, послуг) та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: мотивування, нематеріальна мотивація, мотиваційні заходи, персонал, підприємство.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074

Отримано 19.06.2022

UDC 331:101.3

INTANGIBLE MOTIVATION OF THE STAFF OF MODERN ENTERPRISES

Svitlana Leskova

Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytsky, Ukraine

Summary. *The motivation of the staff of modern enterprises has changed, and the method of «whip and gingerbread» demotivates employees rather than motivates them. Modern enterprises should use more methods of intangible motivation, which affects the loyalty and involvement of employees, creates in them the sense of security and care on the part of enterprise management. Improving the efficiency of personnel management depends on systematic approach to the application of intangible motivation of employees, the formation of motivational programs for middle management. For this purpose the practitioners advise to pay more attention to the motivation of enterprise managers and use such methods as remote work, extra time off, rapid career growth, tuition fees, opportunities for self-realization. Remote work makes it possible to preserve health and life of employees, encourages them to self-organization, self-control and self-motivation, additional vacations or holidays give employees the opportunity to relax and gain strength, which motivates them to create new ideas. Opportunity for self-realization, pay for training and rapid career growth motivates employees with high potential who can become leaders in the future, continuously learn and improve their competence.*

The investigation highlights the most common methods of intangible motivation of personnel used in modern enterprises, in particular: public recognition of merit, career planning, delegation of managerial powers, increasing personal responsibility, autonomy in solving tasks, employer brand, improving comfort in the workplace, organization of competitions for the title of the best employee, etc. The recommendations of scientists on the organization of intangible motivation, motivational measures of moral, psychological, organizational and social motivation are given. Measures of moral motivation include praise and recognition; psychological motivation – building the system of values and individual approach to each employee, organizational motivation – improving working conditions, organizing ergonomic space, providing flexible work schedule; social motivation – training of employees, participation in the decision-making process. Analysis of the motivational model of the XXI century, based on the innate human psychological needs of autonomy, purpose and skill, the satisfaction of which results in greater achievements of employees. It is shown that the methods of intangible motivation have positive effect on achieving better results in employees, team building and development, reduce staff turnover, improve product quality (goods, works, services) and increase the competitiveness of the enterprise.

Key words: *motivation, intangible motivation, motivational activities, staff, enterprise.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074

Received 19.06.2022

Постановка проблеми. Персонал є одним із найважливіших і найскладніших видів ресурсів сучасних підприємств, що функціонують у швидкозмінюваному зовнішньому середовищі. Дослідження ролі мотиваційних чинників в ефективності управління персоналом доводять, що в глобалізованому бізнес-середовищі працівники будуть здатними протиставити власну компетентність викликам мінливого оточення тільки тоді, коли вони є лояльними до підприємства і мають позитивну мотивацію для забезпечення його успіху своєю діяльністю. У свою чергу, керівництво підприємства зобов'язано зробити все можливе для підтримання високого рівня мотивації у працівників, щоб задовольняти їх індивідуальні потреби, створювати умови для розкриття й розвитку потенціалу кожного з них. Взавши до уваги такі обставини, враховуючи досвід управління зарубіжних компаній, керівники українських підприємств мають розробляти і впроваджувати програми розвитку мотивації працівників, у яких чільне місце відведено методам нематеріальної мотивації. Це необхідно для підвищення ефективності роботи працівників, і на цій основі забезпечення зростання показників ефективності підприємства загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивування працівників та його ролі в управлінні персоналом присвячено чимало наукових досліджень зарубіжних

і вітчизняних учених. Найбільш відомими є дослідження К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, Р. Оуена. Серед вітчизняних науковців варто відзначити дослідження Н. Базалійської, Л. Заставнюк, Т. Жолонко, Ю. Карпенко, О. Кравченко, Т. Мостенської, І. Свидрук, В. Савченка, В. Сладкевич, О. Кузьміна та ін. Проте в швидкозмінюваному глобальному середовищі, де функціонують сучасні підприємства, мотивація працівників постійно змінюється, старі мотиваційні заходи не працюють. Тому виникає потреба у проведенні дослідження впливу сучасних заходів мотивації на діяльність працівників.

Метою дослідження є визначення ролі нематеріальної мотивації працівників у системі управління персоналом як необхідної умови успішної діяльності підприємства.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено завдання: розкрити роль методів нематеріальної мотивації в управлінні персоналом підприємства; систематизувати методи нематеріальної мотивації, що використовуються в практиці управління персоналом сучасних підприємств.

Для вирішення поставлених завдань застосовано такі методи: аналіз, синтез, теоретичне узагальнення, групування, графічний, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підприємства, що функціонують в Україні, окрім того, що мають адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, зустрілися ще з однією проблемою – мотивація працівників також змінилася. Раніше працівників мотивували можливість винагороди або можливість не бути покараним, тепер у них превалюють внутрішні мотиви. Застарілий метод «батога і пряника», що досі використовується керівництвом багатьох підприємств, може призвести до зниження мотивації працівників та їх продуктивності, викликати звикання.

Варто зауважити, що сучасні науковці у своїх дослідженнях все більшу увагу приділяють нематеріальній мотивації працівників.

І. Свидрук стверджує, що матеріальні стимули не такі важливі для працівників, як нематеріальні. Учена стверджує, що діяльність працівника, яка потребує самовіддачі, автономія у плануванні цілей, навчання та участь в управлінні є набагато важливішими, ніж матеріальні стимули [5]. Погоджуємося з цим, адже збільшення автономії працівників не лише у виконанні завдань, але й у постановці цілей та навчанні, мотивує працівників до самовіддачі та в кілька разів підвищує відповідальність, як і участь в управлінні.

Т. Жолонко, О. Гребінчук стверджують, що саме нематеріальна мотивація спрямована, в основному, на підвищення лояльності та залученості працівників, формує у працівників почуття безпеки й піклування з боку керівництва підприємства. Вона має триваліший мотиваційний ефект, адже дає можливість впливу на «глибинні аспекти людської психології» [3]. Погоджуємося з цим, адже працівник, який іде на роботу із задоволенням, відчуває впевненість у собі й готовий до повної віддачі на своїй посаді.

На рис. 1 наведені найпоширеніші на сучасних підприємствах методи нематеріальної мотивації.



Рисунок 1. Найпоширеніші методи нематеріальної мотивації [3]

Figure 1. The most common methods of intangible motivation [3]

Для кращого розуміння значущості для управління персоналом методів нематеріальної мотивації (рис. 1) зупинимося на характеристиці окремих з них. Оприлюднення результатів конкурсів на звання кращого працівника показує значущість його в результатах діяльності підрозділу чи підприємства, а також заохочує інших працівників віддано працювати, щоб також бути кращим. Організація корпоративних святкувань, колективні подорожі сприяють підтриманню командного духу й формуванню відчуття приналежності до колективу. Надання певної автономії та ускладнених завдань працівникам мотивує їх якомога краще виконувати їх, адже це довіра до працівника і він розуміє, що керівництво розраховує на його компетентність. Позитивний бренд підприємства як роботодавця та конкурентоспроможного суб'єкта господарювання сприяє формуванню в працівників відчуття гордості від приналежності до підприємства, вони будуть намагатися підтримувати свій рівень компетентності високим.

Варто виокремити дослідження нематеріальної мотивації, проведені вченими Н. Базалійською, В. Міщук. Вони надали рекомендації щодо організації нематеріальних мотиваційних заходів (табл. 1).

Таблиця 1. Рекомендації щодо заходів нематеріальної мотивації працівників

Table 1. Recommendations for intangible employee motivation measures

Назва заходу	Коротка характеристика
Формування мотиваційної програми	Керівництву доцільно розробити мотиваційну програму таким чином, щоб працівники були зацікавлені в делегуванні їм більших повноважень
Розроблення системи підвищення кваліфікації для менеджерів середнього рівня управління	Система підвищення кваліфікації має передбачати тренінги для менеджерів та інших працівників, проведення профільних семінарів фахівцями служби персоналу, організація безперервного навчання

Джерело: сформовано на основі [1].

Як бачимо, автори зосереджують увагу на системному підході до застосування нематеріальної мотивації працівників, формуванні мотиваційних програм, розробленні системи підвищення кваліфікації для менеджерів середнього рівня управління.

Науковці Н. Винничук, Н. Рубаха систематизували різні способи мотивування й виокремили такі види нематеріальної мотивації: моральна, психологічна, організаційна й соціальна (рис. 2).

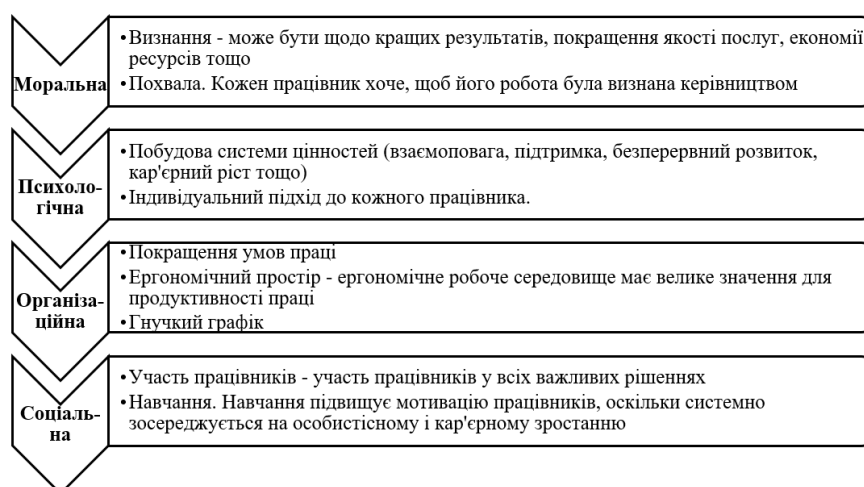


Рисунок 2. Види нематеріальної мотивації персоналу [2]

Figure 2. Types of intangible motivation of the staff [2]

Щодо впливу цих видів нематеріальної мотивації (рис. 2), то вони, безумовно, справляють позитивний вплив на персонал, що впливає на досягнення кращих організаційних результатів. Застосування різних видів нематеріальної мотивації можуть сприяти зниженню плинності кадрів, позитивним змінам у розвитку команди, покращенню якості продукту підприємства, формуванню бренду роботодавця.

Досліджуючи питання застосування різних методів нематеріальної мотивації, вважаємо за доцільне звернути увагу на практику застосування цих методів у менеджменті сучасних підприємств. Такими методами фахівці-практики називають віддалену роботу, додатковий відгул, швидке кар'єрне зростання, оплату навчання, можливості самореалізації [6] (табл. 2).

Таблиця 2. Методи нематеріальної мотивації, які використовуються у практиці мотивування менеджерів

Table 2. Methods intangible motivation used in the practice of motivating managers

Назва методу	Коротка характеристика
Віддалена робота	Можливість працювати віддалено в умовах воєнного стану чи пандемії допомагає зберегти здоров'я і життя, стимулює працівників до самоорганізації, самоконтролю та самомотивації
Додатковий відгул або відпустка	Надання додаткового відгулу чи відпустки дає можливість працівникам відпочити і набратися сил, що мотивує їх до продукування нових ідей
Швидке кар'єрне зростання	За допомогою такого методу можна змотивувати працівників з високим потенціалом, що у майбутньому стануть керівниками
Оплата навчання і тренінгів	Менеджери зобов'язані безперервно навчатися й підвищувати рівень своєї компетентності. Тому це є ефективним способом мотивації
Можливості самореалізації	Молоді, амбіційні менеджери зазвичай хочуть не тільки бути найманими працівниками, але й реалізувати свій стартап чи брати участь у прибутках

Джерело: сформовано на основі [6].

Даючи відповідь на питання, чому нематеріальна мотивація є ефективнішою для мотивування працівників сучасних підприємств, представимо мотиваційну модель XXI століття, сформульовану кар'єрним аналітиком Деном Пінком (Dan Pink). В основі цієї моделі – вроджені людські психологічні потреби автономії, мети й майстерності, задоволення яких призводить до більших досягнень людини і багатшого життя.



Рисунок 3. Мотиваційна модель XXI століття [4]

Figure 3. Motivational model of the XXI century [4]

Під потребою автономії автор розуміє, що людина з народження має здатність керувати собою. Якщо керівництво дозволяє працівнику вибирати завдання, над яким

працювати, час, коли це завдання виконувати, техніку (як виконувати) і команду (з ким виконувати), то він буде виконувати роботу значно краще. Тобто, щоб задовольнити потребу автономії керівництво підприємства має довіряти працівникам і заохочувати їх брати на себе відповідальність за свою діяльність і власний розвиток. Саме автономія мотивує працівників до творчого мислення, не вимагаючи дотримання суворих правил на робочому місці.

Потреба майстерності означає бажання людини вдосконалюватися, постійно розвиватися, підвищувати кваліфікацію та отримувати визнання своєї компетентності.

Щодо мети, то доведено, що працівники, переконані в тому, що працюють над чимось більшим і важливішим за самих себе, часто найпрацьовитіші, найпродуктивніші та найактивніші. Задовольнити таку потребу можна залучаючи працівників до розроблення управлінських рішень, концепції нового проєкту або обговорення стратегії підприємства.

Висновки. Нематеріальна мотивація відіграє провідну роль у системі мотивування працівників сучасних підприємств. Методи нематеріальної мотивації позитивно впливають на досягнення кращих результатів у діяльності працівників та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такими результатами є:

- зниження плинності кадрів;
- позитивна динаміка команди;
- поліпшення якості продукту (товарів, робіт, послуг);
- покращення іміджу роботодавця.

Таким чином, для створення ефективної системи мотивування персоналу керівництву сучасних підприємств необхідно надавати працівникам більшу автономію, публічно визнавати заслуги, дозволяти віддалено працювати, організувати навчання працівників, планувати їх кар'єру, делегувати управлінські повноваження, поліпшувати імідж підприємства тощо.

Conclusions. Intangible motivation plays the leading role in the system of motivation of employees of modern enterprises. Methods of intangible motivation have positive impact on achieving better results in the activities of employees and increase the competitiveness of the enterprise. These results are:

- reducing staff turnover;
- positive dynamics of the team;
- improving product quality (goods, works, services);
- improving the image of the employer.

Thus, to create an effective system of staff motivation, modern management should give employees more autonomy, publicly recognize merit, allow remote work, organize employee training, plan their careers, delegate management powers, improve the company's image and more.

Список використаної літератури

1. Базалійська Н. П., Мішук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
2. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. Електронний науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». Випуск 6 (33). 2021. С. 83–88.
3. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 2 (61). 2021. С. 23–28.
4. Мотивація 3.0: що керує працівниками у XXI столітті. Executives. Журнал для управлінців. Проєкт CEO CLUB UKRAINE. URL: <https://executives.com.ua/motyvatsiia-3-0-shcho-keruye-pratsivnykamy-u-21-stolitti/>.

5. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 28. 2020. С. 42–45.
6. Чигир Сергій. Мотивуємо топ-менеджмент: які методи ефективні, а які не дуже. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvuemo-topmenedzhment-yaki-metody-efektyvni-yaki-ne-duzhe/>.

References

1. Bazaliys'ka N. P., Mishchuk V. V. (2016). Sutnisni pidkhody formuvannya systemy motyvatsiyi trudovoyi povedinky pratsivnykiv na pidpryyemstvi. [Essential approaches forming of motivation of labour behaviour of worker at enterprise]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. No. 9. P. 232–236.
2. Vynnychuk R. O., Rubakha N. V. (2021). Systema nematerial'noyi motyvatsiyi: teoretychni zasady. [Intangible motivation system: theoretical fundamentals]. *Elektronnyy naukovo-praktychnyy zhurnal "Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya"*. Vypusk 6 (33). P. 83–88.
3. Zholonko T. V., Hrebinchuk O. M. (2021). Nematerial'na motyvatsiya v systemi upravlinnya personalom: zarubizhnyy dosvid ta ukrayins'ki realiyi. [Soft incentives in the human resources system: foreign experience and ukrainian realities]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky*. Vypusk 2 (61). P. 23–28.
4. Motyvatsiya 3.0: shcho keruye pratsivnykamy u KhKhI stolitti. [Motivation 3.0: what do practitioners look for в 21st century]. *Executives. Zhurnal dlya upravlintsiv. ProyeKT SEO CLUB UKRAINE*. URL: <https://executives.com.ua/motyvatsiia-3-0-shcho-keruye-pratsivnykamy-u-21-stolitti/>.
5. Svydruk I. I. (2020). Novitni upravlins'ki pidkhody do kreatyvnoyi motyvatsiyi pratsivnykiv. [He latest management approaches to the creative motivation of employees]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. Vypusk 28. P. 42–45.
6. Chyhyr Serhiy. Motyvuyemo top-menedzhment: yaki metody efektyvni, a yaki ne duzhe. [Top management is motivated: what methods effective]. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvuemo-topmenedzhment-yaki-metody-efektyvni-yaki-ne-duzhe/>.