

ГРОШОВІ ТА НЕГРОШОВІ ФОРМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

MONETARY AND NON-MONETARY FORMS OF PERSONNEL MOTIVATION AT MODERN ENTERPRISES

У статті розглянуто основні форми грошової та негрошової мотивації. Наведено перелік основних мотиваційних теорій з початку ХХ століття. Підкреслено важливість придання мотивації статусу функції управління. Обґрунтовано, що заробітна плата є найбільш ефективним способом матеріальної мотивації. Доведено необхідність застосування як грошової, так і негрошової мотивації для активізації особистих мотивів та задоволення потреб працівників.

Ключові слова: персонал, мотивація, форми мотивації, методи мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом.

В статье рассмотрены основные формы денежной и неденежной мотивации. Приведен перечень основных мотивационных теорий с начала XX века. Подчеркнута важность придания мотивации статуса функции управления. Обосновано, что заработная плата является наиболее эффективным способом материальной мотива-

ции. Доказана необходимость применения как денежной, так и неденежной мотивации для активизации личных мотивов и удовлетворения потребностей работников.

Ключевые слова: персонал, мотивация, формы мотивации, методы мотивации, материальная мотивация, нематериальная мотивация, управление персоналом.

Herein provided the basic forms of monetary and non-monetary motivation. A list of major motivation theories developed since the beginning of the XX century is offered. The importance of recognition of a motivation as an administrative function is emphasized. The fact, that a salary constitutes the most efficient way of financial motivation, is proven. The necessity of utilizing both monetary and non-monetary types of motivation in order to activate personal engagement and satisfy requirements of employees is asserted.

Key words: personnel, motivation, forms of motivation, motivation techniques, material motivation, immaterial motivation, human resource management

УДК 658.331.101.3

Гончаренко М.Л.

к.е.н., доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Українська інженерно-педагогічна академія

Мацола О.П.

магістр Українська інженерно-педагогічна академія

Постановка проблеми. Ефективне управління будь-яким підприємством неможливе без створення усередині нього спеціальної атмосфери, коли весь персонал зацікавлений у досягненні загальної цілі, а кожний відчуває свою особисту причетність до колективу. При цьому загальний високий та ефективний рівень управління досягається лише в тому випадку, коли кожний працівник максимально реалізує свій потенціал. У зв'язку з цим дослідження різних форм мотивації персоналу, виявлення спонукальних мотивів працівника та розробка методів впливу на роботу колективу є, безумовно, актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченню теоретичних, методологічних і практичних питань мотивації праці та підвищенню її ефективності взагалі присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних науковців таких, як: Жулина О.Г. [1], Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. [2], Нижник В.М., Харун О.А. [3] та ін. Наприклад, Петрова І.Л. [4] розглядає мотивацію через призму формування стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації. Жиглей І.В. [5] доводить, що формування індивідуальної, адаптованої до кожного окремого підприємства системи додаткових заохочувальних виплат у поєднанні з негрошовою мотивацією призводить до покращення фінансових результатів господарювання. Однак, універсальних рекомендацій щодо поєднання різних форм і методів мотивації персоналу, як і дієвих механізмів їх втілення на підприємствах різних галузей та форм власності по цей час не розроблено.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення основних можливостей і шляхів поєднання методів грошової та негрошової мотивації для активізації роботи персоналу на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотив праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою одержання блага. Сила мотиву визначається ступенем актуальності цієї або іншої потреби для працівника. Що нагальніше нестаток у тому або іншому благо, то сильніше прагнення його одержати та активніше діє працівник.

Мотивувати працівника можна різними методами. Добір набору мотиваційних чинників для конкретного працівника залежить від: індивідуальних потреб та цілей працівника; розуміння процесу мотивування керівником, знання мотиваційних технік і форм; ситуаційних чинників. Все це втілюється у формуванні механізму мотивації, який є індивідуальним для кожного сучасного підприємства.

Поняття мотивації досить багатогранне. Так у тлумаченні деяких сучасних українських авторів, це – «ключ до розуміння поведінки людини та можливостей впливу на неї, тобто це причини, спонукальні стимули до діяльності»; також мотивація – це «внутрішній процес вибору людиною типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів» [6, с. 279].

Теорія мотивації пройшла багато етапів розвитку. Так перший етап відноситься до початку ХХ ст., коли це поняття зводилось лише до виплати заробітної

плати працівникам і зовсім не враховувало індивідуальні потреби та психологічні мотиви працівника. Засновником цієї теорії мотивації був американський теоретик менеджменту Ф. Тейлор.

Другий етап пов'язаний з дослідженнями Е. Мейо та його доктриною людських відносин. Основний постулат цієї теорії стверджує, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не матеріально-речові, а морально-психологічні чинники. Тому у процесі виробництва треба враховувати психологію працівника, його мотиви процесі виробництва, характер міжгрупової взаємодії в колективі, комутаційні бар'єри тощо.

Третій етап відноситься до 60–80 рр. ХХ ст., коли розуміння мотивації доповнилося теорією «співучасті», яку висунув американський соціолог Д. Мак-Грегор. Він сформував два протилежні підходи до оцінки трудової поведінки людей – теорію «Х» («економічної» людини) та теорію «Y» («соціальної» людини), за якими керівник потрібен класифікувати працівників стосовно їх особистого відношення до трудової діяльності.

Ще один підхід до поняття мотивації отримав назву «теорії Z», яку запропонував професор У. Оучі. На його думку стимули заохочування до трудової діяльності доцільно застосовувати в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження та примус.

Четвертий етап теорії мотивації пов'язаний з менеджментом людських ресурсів та теорією Д. Мак-Клеланда, яка підтверджує вирішальну роль організаційного «клімату», що склався в організації на трудову поведінку людей.

На сьогодні домінують дві теорії мотивації: змістовні та процесуальні, які активно застосовуються у практиці діяльності сучасних підприємств різних країн. Змістовні теорії базуються на структуризації потреб людей з подальшим зв'язком їх задоволення через винагороду за досягнення цілей підприємства.

Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей та обирає конкретний тип поведінки [3].

Як видно з вищевказаного, теорії мотивації досить різнобічні та, втілюючись у життя на кожному підприємстві, повинні враховувати особливості виробничого процесу та особисті погляди керівників на природу мотиваційного процесу.

Найбільш важливим моментом сучасності є надання мотивації статусу функції управління. Мотивуючи працю у всі часи, керівники і з ними теорії управління не завжди вбачали в мотивації невід'ємну частину процесу управління, що зводило її до простого пропонування грошової винагороди в обмін на трудові зусилля. У результаті спотворювався процес цілеспрямованих дій на досягнення організаційного результату. Визначення місця мотивації в одному ряду з іншими функціями управління: плануванням, організацією, контролем дає можливість очікувати

ефект від управлінських дій із налагодження взаємодії з персоналом та підвищення його продуктивності.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можна подати, як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію, як сукупність методів впливу на працівника, поділяють на матеріальну, трудову та статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дією без задоволення матеріальних потреб і задіяння матеріального інтересу працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів (перші з них породжуються змістом роботи, її умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі – прагненням людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною і суспільно значущою, а також прагненням до лідерства в колективі та якомога вищого неофіційного статусу) не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів і стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації [2].

Кожна людина, особливо та, яка працює за наймом, гарно розуміє важливість заробітної плати. Як правило, вона включає базову ставку та виплати, які залежать від результатів праці: премії, бонуси, можливість отримання акцій підприємства за пільговими цінами або безкоштовно. У багатьох випадках висока заробітна плата дозволяє залучити найбільш кваліфікованих працівників та скоротити плінність персоналу. Для робітника ж рівень оплати праці та додаткові виплати є в більшості випадків визначальним чинником при прийнятті рішення щодо праці саме на цьому підприємстві. У результаті можна стверджувати, що заробітна плата є найбільш ефективним способом матеріальної мотивації; при цьому акцентом є не сам рівень зарплати, а визначення величини її змін при досягненні тих чи інших результатів праці. Для того, щоб отримати реальну «віддачу» від працівника, розмір очікуваної винагороди повинен бути суттєвим, інакше це може викликати небажані реакції щодо виконання своїх трудових обов'язків.

Деякі керівники йдуть шляхом періодичного та регулярного збільшення заробітної плати персоналу на незначні суми, але, на наш погляд, більш дієвим для мотивації є хай однократне, але значне збільшення зарплати чітко співставлене з конкретними трудовими досягненнями працівника. В ідеалі прийняття рішення про підвищення оплати праці повинно прийматися керівником за власною ініціативою, але це спостерігається на вітчизняних підприємствах вкрай рідко, що пояснюється загальними кризовими умовами господарювання та необхідністю скорочувати свої виробничі витрати. Виходячи з цього, найбільш кваліфіковані працівники досить часто висувають вимоги про перегляд оплати праці, вису-

Характеристика впливу форм негрошової мотивації (складено авторами)

Форми негрошової мотивації	Характеристика позитивного впливу	
	для працівника	для підприємства
Гнучкий графік	Можливість регулювати свою зайнятість у часі	Оптимізація дисципліни з метою виключення прогулів
Професійне навчання й розвиток	Реалізація бажання про підвищення своєї кваліфікації, щоб відповідати постійно мінливим запитам ринку праці	Підвищення рівня знань і вмінь працівника є запорукою росту його продуктивності праці
Персональна робоча ділянка	Підвищення статусу працівника як у своїх очах, так і в очах колег	Придбання управлінського досвіду працівником дає можливість довірити йому надалі більш відповідальну роботу
Коштовні подарунки	Вироблення сприйняття особливості та унікальності нагороди за підвищення ефективності праці	Можлива варіація форм грошової винагороди, яка дасть працівникові додатковий стимул до праці
Символічні нагороди (почесні грамоти, значки й т.п.)	Розглядаються як знак публічного визнання заслуг	Можливість добитися певного соціального ефекту без особливих матеріальних витрат
Публічна подяка	Реалізація потреби в повазі й причетності до загальних заслуг колективу.	Підкреслення індивідуальності співробітника, увага до його особистості та визнання успіхів на професійній ниві формує прихильність працівника до даного колективу, знижує плинність кадрів.

ваючи вимогу у протилежному випадку залишити своє робоче місце.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «вічних» проблем, які кожного дня має вирішувати господарська практика. Особливо актуальна ця проблема для українських підприємств, що зумовлено принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів стимулювання персоналу, який працює за наймом.

Однак, практика господарювання, особливо за останні роки продемонструвала, що людина оцінює привабливість працевлаштування не тільки за рівнем заробітної плати. На його вибір також впливають додаткові компенсації та пільги, перспективи подальшої кар'єри й професійного росту, варіації за графіком робочого часу і т. ін. Постає питання: як знайти правильне співвідношення матеріального і нематеріального мотивування персоналу, адже саме їх збалансована система дозволяє не тільки зберегти лояльність і ефективність праці співробітників, але й скоротити витрати, знизити опір при нововведеннях та організаційних змінах, домогтися запланованої своєчасної реалізації стратегії підприємства.

Негрошові (нематеріальні) форми винагороди унікальні тим, що виконують подвійне завдання: вони мають достатню цінність і привабливість щоб стимулювати людей до підвищення ефективності їх праці, а також забезпечують визнання, яке для сучасних працівників здобуває все більшого значення [7].

Розглянемо деякі форми негрошової мотивації персоналу, які все частіше зустрічаються на українських підприємствах та у практиці господарювання розвинених країн ринкової економіки (табл. 1).

Слід зазначити, що професійне навчання й розвиток, який може бути досить-таки витратним для підприємства, має й іншу форму прояву у вигляді навчання на робочому місці. Воно може проводитися різними способами – від ротачії кадрів до наставництва й доброзичливого обміну досвідом серед співробітників колективу, що не спричинить додаткових грошових витрат. Наприклад, програми навчання менеджерів в компаніях США, під час яких вони переходять із своїх постійних підрозділів на інші ділянки роботи для отримання відповідного досвіду і знань, безумовно підтвердили свою корисність для просування робітників по службі й одночасно не мали негативного впливу на фінансові результати відповідних підрозділів.

Важливим моментом є правильний вибір методів нематеріальної мотивації персоналу. Для цього необхідно спочатку зібрати інформацію про дійсні потреби співробітників. У цьому випадку може допомогти піраміда потреб А. Маслоу, за якою можна ідентифікувати основний рівень потреб працівника та своєчасно зрозуміти, коли для нього буде здійснюватися перехід до потреб більш високого рівня. Так як з розвитком людини, як особистості, розширюються його потенційні можливості, потреба найвищого рівня – самовираження, не може бути задовільнена повністю. Тож і процес мотивації через врахування потреб буде нескінченним.

Нематеріальна мотивація повинна охоплювати всі категорії працівників. У більшості випадків, коли розробляються мотиваційні заходи, найбільша увага приділяється тим працівникам, які прямо впливають на виробіток продукції або приносять прибуток. Однак, не потрібно забувати, що крім них є категорії персоналу, які посередньо

причасні до виробітку й реалізації, а, значить, прибутку підприємства. Саме до таких людей можуть бути найчастіше застосовані форми негрошової мотивації у вигляді простого визнання праці, грамот, заохочень, що також чинить немалий стимулюючий вплив.

На наш погляд, слід звернути увагу на статтю J. Mac Adams, який виділив основні підстави для застосування негрошових форм винагороди на сучасних підприємствах.

Вони доповнюють слухну систему винагороди праці. Але, якщо люди вважають, що їх праця не винагороджується справедливо, слід спочатку виправити систему базової винагороди й лише потім намагатися ставити нові завдання, стимулюючи їх розв'язок негрошовими формами винагороди.

Забезпечують публічне визнання значних результатів і заслуг праці, тому володіють більшими можливостями.

Ефективні для більшості категорій співробітників і завжди можуть діяти вкупі з будь-якою стандартною формою заробітної плати.

Можуть забезпечити підвищення самовіддачі співробітників без додаткових грошових витрат, що сприймається керівниками завжди позитивно [7].

Висновки з проведеного дослідження. Системний підхід до комплексного застосування поєднаних форм грошової та негрошової мотивації із застосуванням прогресивних інструментів аналізу інформації про результативність праці робітників і економічних результатів діяльності підприємства значно підвищує якість управлінських рішень щодо персоналу, особливо у сфері його використання для підвищення фінансових показників. Однак, у сучасних підприємств результати господарчої діяльності можуть включати як фінансові, так і нефінансові показники, які визначаються на рівні підприємства, підрозділу, групи працівників або одного працівника. Це можуть бути показники, що відображають відношення зі споживачами, конкурентоспроможність продукції, успішність вну-

трішніх бізнес-процесів, інноваційність діяльності, гудвіл підприємства. Ураховуючи все це, керівництво повинно розробляти індивідуальні плани діяльності та взаємодії з робітниками (групами робітників) для виявлення цілей і задач співробітництва, форм оплати праці і стимулювання. Необхідно розробляти поєднані програми використання різних форм мотивації та досліджувати вплив їх окремих елементів таких, як: заробітна плата, програми преміювання, порядок просування кар'єрними сходами, особливості проходження навчання, індивідуальні подарунки та публічне визнання заслуг на різнопланові показники господарювання підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жулина Е.Г. Экономика труда: учеб. пособие / Е.Г. Жулина. – М.: ЭКСМО. – 2010. – 208 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалиук. – К.: КНЕУ. – 2004. – 398 с.
3. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ. – 2011. – 210 с.
4. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посібник – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
5. Жиглей І.В. Облікове забезпечення заходів, пов'язаних з підвищенням мотивації праці, в світлі П(С)БО 26 «Виплати працівникам» [Електронний ресурс] / І.В. Жиглей. – Режим доступу: https://www.google.com.ua/?gfe_rd=cr&ei=tlb0WKLaMoq8zAXaq62QAQ&gws
6. Управління персоналом: навч. посібник / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ. – 2014. – 283 с.
7. Джерри МакАдамс Неденежные формы поощрения: когда и как они работают лучше всего [Електронний ресурс] / Джерри МакАдамс. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm263.html>

REFERENCES:

1. Zhulyna E. H. Ekonomyka truda : ucheb. posobye / E. H. Zhulyna. M. : EKSMO, 2010. 208 s.
2. Daniuk V. M. Menedzhment personalu : navch. posibnyk / V. M. Daniuk, V. M. Petiukh, S. O. Tymbaliuk. K.: KNEU, 2004. 398 s.
3. Nyzhnyk V. M. Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv : monohrafiia / V. M. Nyzhnyk, O. A. Kharun. Khmelnytskyi : KhNU, 2011. 210 s.
4. Petrova I. L. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy : navch. posibnyk K.: KNEU, 2013. 466 s.
5. Zhyhlei I. V. Oblikove zabezpechennia zakhodiv,

- poviazanykh z pidvyshchenniam motyvatsii pratsi, v svitli P(S)BO 26 «Vyplaty pratsivnykam» [Elektronnyi resurs] / I. V. Zhyhlei. – Rezhyim dostupu : https://www.google.com.ua/?gfe_rd=cr&ei=tlb0WKLaMoq8zAXaq62QAQ&gws
6. Upravlinnia personalom : navch. posibnyk / A. O. Azarova, O. O. Moroz, O. Y. Lesko, I. V. Romanets; VNTU. Vinnytsia : VNTU, 2014. 283 s.
 7. Dzheppy MakAdams Nedenezhn ye form y pooshchreniya: kohda y kak ony rabotaiut luchshe vseho [Elektronnyi resurs] / Dzheppy MakAdams. – Rezhyim dostupu : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm263.html>