

УДК 331.101.3

## РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*А. В. Переверзева, к. е. н., ДВНЗ «Запорізький національний університет»,  
pereverzeva@ukr.net*

У статті досліджується нематеріальна мотивація та її роль у системі сучасного менеджменту. Обґрунтовано взаємозв'язок нематеріальної мотивації та продуктивності праці. Проаналізовано особливості використання основних складових нематеріальної мотивації в сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** мотивація, менеджмент персоналу, методи мотивації, нематеріальна мотивація, підприємство, персонал, управління.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні реалії поставили перед підприємствами завдання щодо необхідності формування робітника нового типу, який має не лише необхідний рівень кваліфікації та знань, креативні здібності, але й володіє високим рівнем духовності, має моральні цінності, що закладають основу його успішного функціонування у колективі.

У силу цього методи мотивації праці, які базуються переважно на фінансових складових, не можуть в нових умовах господарювання повноцінно виконувати функцію підвищення ефективності праці робітників. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження нематеріальної мотивації як складової мотиваційного механізму в системі сучасного менеджменту підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Безперечним доказом актуальності даної проблеми є значна кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених різним аспектам мотивації праці. Вагомий внесок у дослідження сутності мотивації зробили українські вчені: І. Багрова, А. Єськов, В. Зайцев, В. Кошеленко, Г. Куликов, А. Чухно [1–3].

Серед зарубіжних вчених, які досліджували особливості мотивації персоналу, домінує індивідуальний підхід. Так, А. Маслоу, вивчаючи мотиви, які спонукають людину до праці, дійшов висновку про пряму й безпосередню детермінованість діяльності потребами. Відтак, вважав вчений, висхідною ланкою будь-якого аналізу мотивації має бути дослідження специфіки

індивідуальних потреб людини і, відповідно, вибір того чи іншого методу мотивування [4]. Цю точку зору поділяв і Ф. Фур'є, який довів, що ефективність системи мотивації на підприємстві залежить від того, наскільки вона відповідає бажанням, характеру та інтересам людини [5].

У свою чергу Г. Саймон та К. Замфір пов'язували мотивацію з індивідуальним сприйняттям праці, а саме: чи є вона способом самореалізації особистості, чи перетворюється на рутинну діяльність, яка знищує людину [6; 7]. Проблеми мотивації людини у різних сферах суспільної діяльності стає предметом досліджень Ф. Герцберга [8], Д. Мак-Клелланда [9], П. Печчеї [10].

У роботах названих авторів основна увага зосереджується на дослідженні досить широкого кола загальних проблем, пов'язаних з вивченням мотивів діяльності людини у різних сферах соціального життя. Аналіз безпосередніх детермінантів входження суб'єктів у трудовий процес та розгляд питань, пов'язаних з підтриманням їх зацікавленості у результатах виробництва, не набув достатнього ступеня наукового осмислення у вітчизняній економічній науці.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є визначення ролі нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом, виокремлення найбільш дієвих інструментів впливу на мотивацію до праці, а також окреслення можливостей щодо їх застосування у діяльності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослід-**

**ження.** Перехід розвинутих країн світу до постіндустріального суспільства з усією очевидністю продемонстрував, що саме люди є головним джерелом процвітання та економічного зростання будь-якої держави. У свою чергу багаторічний досвід розвитку цивілізованих країн світу став свідченням того, що активізація трудової діяльності людини повинна здійснюватись з повним урахованням не тільки організаційно-технічних, але й соціально-психологічних факторів, які обумовлені розвитком суспільних форм життя, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу.

Усі ці аспекти мають враховуватися в процесі управління на сучасному підприємстві, зокрема у менеджменті персоналу. Останній передбачає вплив на інших осіб у напрямі досягнення поставлених цілей. Важливим аспектом цього процесу є мотивація персоналу до досягнення високої ефективності праці. Саме до цієї складової управління персоналом виник значний інтерес внаслідок підвищення ролі суб'єктивних факторів у суспільному виробництві, ускладнення умов трудової і позатрудової діяльності, збагачення і розвиток самої особистості.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності є мотивація.

Для того, щоб дослідити роль нематеріальної мотивації потрібно дати визначення поняттям «мотивація» та «мотив». Мотивація (англ. motivation) – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення поставлених цілей, який включає мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні настанови, ідеали. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі. У свою чергу, мотив – це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер та залежить від низки зовнішніх і внутрішніх факторів. Мотив є певною змістовною єдністю, яка виявляється для суб'єкта достатньою при-

чиною, щоб здійснювати певні дії. Він виникає тільки тоді, коли потреби набувають у свідомості людини своєї предметності. Іншими словами, кожна потреба, щоб бути задоволеною, має набути своєї якісної визначеності – втілитися у більш або менш конкретний образ того предмета, за допомогою якого припускається її задоволення. Усвідомлення потреб і прагнення задовольнити їх спонукають людину до певної цільової діяльності. Остання, на відміну від власне дії, якій може передувати або не передувати свідомий вибір, завжди осмислена й усвідомлена, зорієнтована на досягнення певної мети.

Мета – це ідеальне, уявне передбачення результатів діяльності. Як безпосередній мотив мета спрямовує і регулює діяльність людини. Тільки тоді, коли задоволення потреби усвідомлюється як конкретна мета (максимізація корисності, максимізація прибутку тощо), виникає інтерес. Виходячи з цього, останній можна вважати формою виявлення потреби й усвідомлення людиною прагнення задовольнити її. Інтерес реалізується за умови досягнення його носіями конкретних цілей. Таким чином, генеза інтересу полягає у відборі свідомістю найважливіших потреб для задоволення і визначення цілей, за рахунок реалізації яких це стає можливим. Якщо потреба безпосередньо орієнтується на об'єкт свого задоволення, то інтерес, включаючи потребу як свою висхідну основу, звернений до діяльності й відносин з іншими людьми. Таким чином, інтереси відображають соціальну спрямованість активності суб'єктів на створення найбільш сприятливих суспільних умов для задоволення потреб. Разом з цим, мотивація до економічної діяльності включає ще одну важливу складову – усвідомлення шляхів та способів досягнення необхідного результату, тобто стимулу. Останній є також орієнтаційним компонентом мотивації, оскільки дозволяє із існуючих альтернатив обрати найбільш прийнятний варіант з точки зору найбільш повної реалізації інтересу [11, с. 83]. Отже, мотивація не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що саме треба зробити і якими способами.

Враховуючи динамічність процесу кількісного та якісного зростання потреб

людей, у суспільстві повинні цілеспрямовано формуватись і виховуватись потреби, розширюватися діапазони інтересів людини. Задоволення потреб здійснюється у процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних або створенні нових мотивів.

Створити ефективну систему менеджменту можна тільки за умови наявності чітких уявлень про потреби, мотиви діяльності людини, її переконання, ціннісну орієнтацію тощо. Слід зауважити, що людина не завжди усвідомлює свої цілі, потреби, ідеали. І це ускладнює формування системи мотивації на підприємстві.

У процесі трудової діяльності у людей



Рис. 1. Ієрархія мотивів колективу

Як показує піраміда мотивів у колективі, згуртованість посилюється від першої сходинки до п'ятої.

Таким чином, можна надати наступні рекомендації для формування згуртованого колективу:

- враховувати смаки, переваги та погляди, адже, люди із схожими характеристиками мають більше шансів знайти спільну мову;
- розвивати у колективі відчуття належності, активно залучати всіх до загальних заходів;
- створювати умови наближення робочих місць якомога ближче один до одного. Чим ближче розміщені робочі місця, тим вищою

цілеспрямовано формується відношення до праці та її результатів, оскільки мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрямок поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або на мотивах.

Сучасні економічні реалії свідчать про те, що без злагодженої командної роботи всього колективу навіть успішні підприємства не здатні витримати конкуренцію і динамічно розвиватися. Для організації ефективної роботи у колективі потрібно враховувати мотиви групи людей, а не кожного окремого індивіда. Мотиви колективної діяльності можна ранжувати за ступенем інтенсивності (рис.1).

є ймовірність згуртованості. Існує така точка зору: ймовірність спілкування між людьми залежить від відстані, на якій вони працюють один від одного (рис.2).

Якщо люди працюють на відстані 10 м, то ймовірність спілкування між ними, хоча б один раз на тиждень, складає 8–9%, а якщо вони знаходяться на відстані 5 м – то тільки 25%.

Розглянемо більш детально основні складові нематеріальної мотивації. На рис. 3 в узагальненому вигляді представлено ті елементи мотивування, які частіше всього використовуються у практичній діяльності фірм, а саме: соціальний пакет (безкоштовні медич-

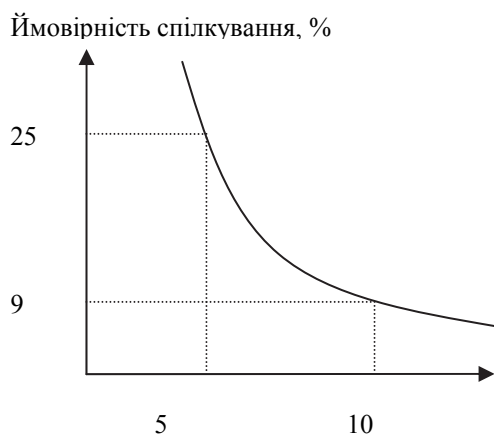


Рис. 2. Відстань між робочими місцями, м

ні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення та зайняття спортом), відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом, проведен-

ня спільних корпоративних святкувань, мотиваційне навчання, мотиваційні нагороди та подарунки.

Дослідження поведінки окремих працівників на підприємствах показали, що людині подобається відчувати повагу до себе і свою значимість. Саме тому мотиваційні подарунки, які є свого роду демонстрацією працівникові оцінки його досягнень з боку керівництва, мають велике значення. Інший вид мотивації – це соціальні вигоди такі, як безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок, можливості для оздоровлення і заняття спортом. Такий вид мотивації підвищує статус компанії в очах персоналу, оскільки він бачить турботу про себе з боку керівництва.

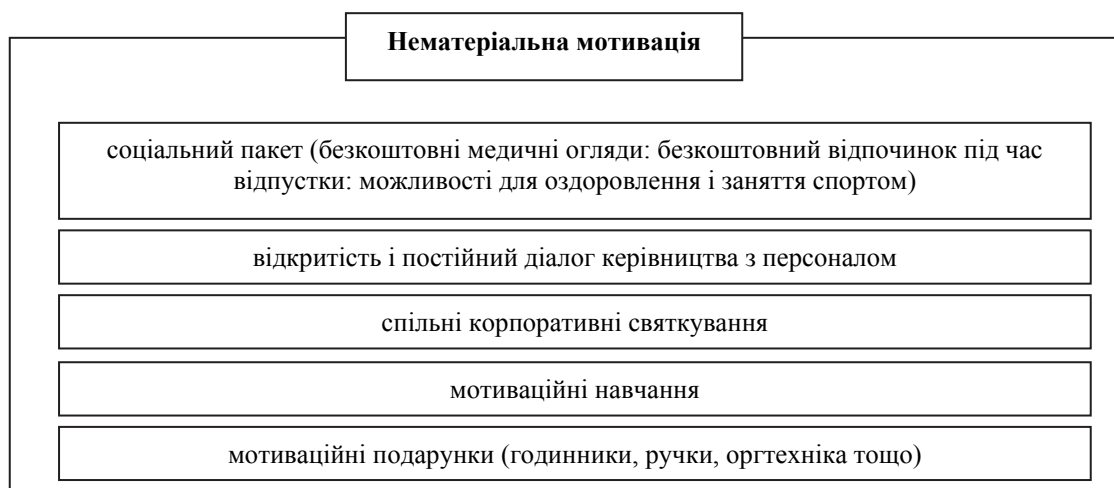


Рис. 3. Основні складові нематеріальної мотивації

Сьогодні часто практикується непряме фінансування працівника, якому підприємство протягом року сплачує певну суму на рахунок, але отримати її працівник може не одразу, а тільки через певний період (5–10 років). До такого виду стимулювання належать додаткові пенсійні програми для працівників. А підприємство у певній мірі «прив'язує» такого працівника до себе, витрачаючи менше коштів ніж, якщо було б потрібно підвищувати заробітну плату.

Навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у мотивації працівників. Такі навчання часто пов'язують з відпочинком. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє

зближенню та формуванню відчуття командного духу.

Наступним видом мотивації є проведення спільних корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва.

До найважливіших видів мотивації належить налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Тобто кабінет керівника компанії повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника, як вмілого управлінця, а не відчувають перед ним страх. Керівник повинен не тільки ставити чіткі завдання, але й вміти використовувати їх креативний

потенціал для розвитку компаній, орієнтуватися у поточних потребах і побажаннях працівників. Для цього необхідним є встановлення діалогу між керівником і персоналом

(рис. 4).

Слід зазначити, що існує безпосередній зв'язок між рівнем продуктивності праці і мотивацією.



Рис.4. Встановлення діалогу між персоналом і керівником

Згідно з дослідженням, яке проводилося серед людей з різним рівнем доходу з'ясувалися фактори, які впливають на рівень продуктивності працівників та ті фактори, які найважливішими для забезпечення високого, середнього та низького рівня

[12, с. 175].. Шкала оцінки від 1 до 10: «10» – «дуже важливий фактор для прийняття рішення залишатись на підприємстві», «1» – «зовсім не важливо». Отримані висновки представимо у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Значення факторів впливу на продуктивність робітників

Рівень продуктивності	1		2		3	
	фактор	значення	фактор	значення	фактор	значення
високий	цікава робота	8,0	належний рівень заробітної плати	6,5	кар'єрне зростання	6,3
середній	цікава робота	6,8	належний рівень заробітної плати	6,2	визнання	5,9
низький	належний рівень заробітної плати	7,0	умови праці	6,6	цікава робота	6,3

Отже, для забезпечення високого та середнього рівня продуктивності найвагомішим фактором є цікава робота, тоді як для низького рівня продуктивності вирішальне значення має матеріальна складова, тобто належний рівень заробітної плати, а цікава робота – на останньому місці. Це підтверджує провідну роль нематеріальної мотивації.

Прикладом ефективного використання мотиваційної системи є корпорація

«Google». «Google» відкрила для персоналу великий спортивний комплекс на відкритому повітрі, куди входять: футбольне поле, баскетбольна і хокейна площадки і два тенісних корта. До послуг «гуглерів» є ще боулінг й танцювальна студія. Працівникам компанії також забезпечене безкоштовне харчування в кафе та ресторанах. Робітники також отримують як подарунок смартфони, можуть зробити безкоштовну зачіску чи

отримати консультацію лікаря безпосередньо в офісі. Батькам компанія пропонує відпустки за доглядом за дитиною (в додаток до існуючих норм) – 4,5 місяців для матерів та 3 місяця для татусів.

На сьогоднішній день вітчизняні компанії починають враховувати зарубіжний досвід і активно використовують нематеріальну мотивацію. Успішно побудована система мотивації ефективно діє в компанії «Global Logic Ukraine», де використовуються така важлива складова нематеріальної мотивації як гнучкий графік роботи. Працівники на даному підприємстві не обмежені «часовими рамками» – їм просто надається інформація і фіксується у трудовому договорі про кількість годин, які вони повинні відпрацювати в місяць. До послуг робітників є зручний офіс з сучасним дизай-

ном, в якому розташувалися багато кімнат для роботи та проведення переговорів, тренажерний зал, безліч кімнат відпочинку з телевізорами, зручними диванами та маленькими кухнями, тераса з телескопом та зеленим кутком. Систематично для персоналу проводяться різні тренінги, реалізуються програми навчання, вручаються подарунки, премії тощо. Все перераховане є тільки невеликим переліком того, що робить компанія для своїх працівників та їх заохочення до продуктивної праці. Як показує практика, такі заходи роблять компанію неймовірно успішною і ще раз підтверджує правильно організовану систему мотивації. Досить активно нематеріальну мотивацію використовують в мережах гіпермаркетів та супермаркетів України (табл.2).

Таблиця 2

## Методи мотивації в мережах гіпермаркетів та супермаркетів

Гіпермаркет «МЕТРО»
Гіпермаркет «МЕТРО» використовує наступні методи мотивації: – проведення конкурсів на кращого співробітника (переможці отримують дипломи, грошові ваучери, а також можливість пройти безкоштовно тренінги); – відкрите спілкування та обмін ідеями та пропозиціями між всіма співробітниками; – пільгове харчування; – медичне страхування; – можливість професійного та швидке просування кар'єрними сходами; – подарунки та грошові премії на дні народження та визначні події (весілля, народження дитини); – знижка з нагоди новорічних та різдвяних свят для всіх співробітників.
Супермаркет «АМСТОР»
«Амстор» сформував свої закони, правила і вимоги до роботи кожного співробітника. Кожен працівник це частина єдиного цілого. Способи мотивації працівників мережі супермаркетів "Амстор": – заохочення; – можливість швидко піднятися за кар'єрними сходами; – визнання заслуг кожного і заохочення грошовими преміями; – винесення окремих імен на дошку пошани; – можливість безкоштовного навчання та підвищення кваліфікації.
Гіпермаркет «АШАН»
Мережа гіпермаркетів «Ашан» пропонує працівникам наступні умови, які є мотиваторами ефективної праці: – досвід роботи згідно європейських технологій; – захоплення своєю справою колектив; – офіційне працевлаштування; – офіційний оклад та його регулярне підвищення; – систему індивідуальних премій; – перегляд зарплатні згідно росту професіоналізму; – добровільне медичне страхування; – пільгове харчування; – навчання; – можливість професійного та кар'єрного зростання. Крім цього: при відборі на роботу цікавляться усім: умовами проживання, наявністю дітей, місцем попередньої роботи, вимогами до нового роботодавця та ін. – нові співробітники проходять інтеграційні тренінги; – робітники навчаються новим спеціалізованим професіям; – працівники, які мають потенціал, можуть оволодіти новими професіями в Школі бригадирів чи Школі експертів; – менеджери підвищують рівень знань та удосконалюють професійні навички в Школі менеджерів.

Нами обрано для аналізу три торговельні підприємства (гіпермаркет «МЕТРО», супермаркет «АМСТОР» та гіпермаркет

«АШАН»), які є лідерами на українському ринку продовольчої продукції, а також доволі успішними підприємствами з огляду на

обсяги товарообігу і прибутковості.

Отже, як свідчить таблиця, широкий спектр застосування у практиці менеджменту нематеріальної мотивації дозволяє підприємствам успішно функціонувати на ринках. Виявляється, що тільки комплексна система мотивації з обов'язковим урахуванням емоційної і матеріальної складової дозволяє домогтися від співробітників повної самовіддачі на роботі, максимальної ефективності та продуктивності.

**Висновки.** Мотивація праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку. Сучасна мотиваційна система повинна ґрунтуватися не тільки на матеріальному стимулюванні, а й на моральному. Потрібно розвивати у працівників належність до підприємства, наближувати інтереси працівників до інтересів підприємства і навпаки, створювати умови для максимальної віддачі та самореалізації, налагоджувати сприятливі відносини з керівництвом, підтримувати дух єдності, одного цілого та найважливіше, створити умови, які будуть розвивати у працівників відчуття безпеки й стабільності, впевненості у майбутньому.

Завдання сучасного менеджменту підприємства полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у більшою мірою співпадали з інтересами фірми і сприяли успіху підприємства. Тільки тоді, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його власні цілі саморозвитку включають й розвиток підприємства, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

Не нівелюючи ролі матеріальної мотивації, слід зазначити, що вона має короткостроковий характер, дія ж нематеріальних мотивів є більш довготривалою та ефективною, оскільки ґрунтується на більш високих щаблях ієрархії потреб людини.

Тому при побудові ефективної мотиваційної системи на підприємстві необхідно керуватися принципом, що кожна людина – це індивідуальність. На своєму робочому місці вона прагне показати всі свої здібності й приховані таланти, визначити за їх потенціалом своє місце серед інших. З цих

причин необхідно визнавати працю кожного окремого працівника та надавати йому можливість приймати рішення з питань, які знаходяться в його компетенції, консультувати інших працівників.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств, напрямку їх діяльності та економічної ситуації в країні.

### Література

1. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід : аналітично-інформаційний журнал. – 2008. – № 3 (87). – С. 47–49.
2. Єськов А. Роль мотивации в улучшении организации труда / А. Єськов, В. Зайцев // Вісник економічної науки України : науковий журнал. – 2008. – № 3 (13). – С. 31–33.
3. Чухно А. А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика / А. А. Чухно // Твори : у 3 т. – К. : КНУ, 2006. – Т. 2. – С. 124–145.
4. Маслоу А. Психология бытия / А. Маслоу – М. : «Рефл-бук», 1997. – 304 с.
5. Новый хозяйственный социетарный мир / Ф. Фурье; [пер. с франц.]. – М., 1939.
6. Замфир К. Удовлетворенность трудом: мнение социолога / К. Замфир ; [пер. с рум. ; вступ. ст. А. Д. Мазылу, И. Т. Левыкина]. – М : Политиздат, 1987. – 237 с.
7. Мак-Клелланд Д. Мотивация человека / Д. Мак-Клелланд. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с.
8. Davenport Tomas O. Human capital: what it is and why people invest in / Thomas O. Davenport. – California: Jossey-Bass books, 1999. – 252 p.
9. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman. – N.Y : John Wiley, 1959. – 157 p.
10. Печчеи А. Человеческие качества / А. Печчеи. – М. : «Прогресс», 1985. – 312 с.
11. Саймон Г. Теории принятия решений в экономической теории и науке о поведении / Г. Саймон // Теория фирмы. – СПб. : Экономическая школа, 1995. – С. 54–72.
12. Пилипенко Г. М. Інституціональні чинники співвідношення державної і ринкової координації економічної діяльності / Г. М. Пилипенко: монографія. – Д. : Національний гірничий університет, 2012. – 293 с.

В статье исследуется нематериальная мотивация и ее роль в системе современного ме-

неджмента. Обоснована взаємозв'язок нематеріальної мотивації і продуктивності праці. Проаналізовані особливості використання основних складових нематеріальної мотивації в сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств.

**Ключевые слова:** мотивація, менеджмент персоналу, методи мотивації, нематеріальна мотивація, підприємство, персонал, управління.

Nonfinancial incentives and their role in the system of modern management are researched. Interconnection of nonfinancial incentives and productivity is substantiated. The peculiarities of using basic components of nonfinancial incentives in modern conditions of domestic enterprises are analyzed.

**Keywords:** motivation, personnel management, motivation methods, nonfinancial incentives, enterprise, personnel, management.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Прушківським В. Г.*

*Надійшла до редакції 10.06.13.*