

7. The employment potential in the emerging information society (2013), available at: http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Academy/2013/Docs/LCA_Presentation_Hrynkevych.pdf

8. Prezident of Ukraine (1999), “Decree «On main directions of development of labor potential in Ukraine to 2010”, Uryad. kur’yer, no. 155—156.

9. Fedorova, V.A. (2011) [The formation and use of human resources of the national economy], Problemy` ekonomiky, no. 3, pp. 24—28.

10. Fesenko, I. A. (2009), [The system of indicators of labor potential of region], Ekonomichny`j visny`k Nacional`nogo gimny`chogo universy`tetu, no. 4, pp. 33—38.

11. Cherep, A.V. (2011), [Bases of formation of labor potential in the state, the region, the company], Visny`k Zaporiz`kogo nacional`nogo universy`tetu, no. 1(19), pp. 245—254.

12. Chursina, N. M. (2013), [Evaluation of labor potential of the region in the context of balancing the structure of the labor market], Biznes Inform, no. 9, pp. 143—149.

13. Shevchenko, I. Yu. (2012), [Analysis of methodological approaches to the assessment of labor potential], Problemy` i perspekty`vy` rozvy`tku pidpry`emny`chtva, no. 2, pp. 23—29.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2016 р.

УДК 331. 108. 5

Павлова І.І.,

ст. викладач,

кафедра реклами та зв’язків з громадськістю,

Інститут реклами

Pavlova-Irusya@mail.ru

Павлова И.И.,

ст. преподаватель,

кафедра рекламы и связей с общественностью,

Институт рекламы

Pavlova I.I.,

Senior Lecturer,

Department of Advertising and Public Relations,

Institute of Advertising

**МІСЦЕ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**МЕСТО НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
В ОБЕСПЕЧЕНИИ РАЗВИТИЯ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**THE ROLE OF NON-FINANCIAL OF EMPLOYEES MOTIVATION
IN SUPPORTING THE DEVELOPMENT
OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

У статті запропоновано шляхи удосконалення нематеріальної мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Здійснено оцінку мотиваційних чинників працівників персоналу машинобудівного підприємства. Запропоновано алгоритм удосконалення організаційно-економічних заходів із розвитку нематеріальної мотивації персоналу.

В статье предложены пути совершенствования нематериальной мотивации труда персонала машиностроительных предприятий. Осуществлена оценка мотивационных факторов работников персонала машиностроительного предприятия. Предложен алгоритм усовершенствования организационно-экономических мероприятий по развитию нематериальной мотивации персонала.

The article suggests ways to improve the non-financial motivation of employees of machine-building enterprises. The estimation is made of motivational factors of employees of machine-building enterprises. The algorithm is suggested for improvement of organizational and economic measures developing the non-financial motivation. In connection with the development of market economy, the importance of the contribution of each member of the team in the development of engineering enterprises in particular, and in the same area as a whole. The article is the rationale for the introduction of non-financial incentives work at an engineering company. Analysis of proposed advanced methods of non-financial incentives in engineering. The article analyzes the experience of managers with commercial success in the market and are designed to develop staffing strategies that would include various aspects of the process of work, including non-financial motivation of employees. The article presents findings on the need for individual selection methods of non-financial incentives for each employee subject: personal qualities, availability of various resources in the organization, management style in the company and the department. However, international experience suggests that intangible methods make it possible to successfully apply them to solve the problems of improving the efficiency of workers. Many of intangible motivation methods widely used abroad, but have spread to the Ukrainian machine-building enterprises that require more detailed further their study. Such methods non-financial motivation as work on free schedule needs to be scrutinized and will be investigated in subsequent studies.

Ключові слова. Мотивація, мотиваційний чинник, управлінський персонал, система оплати праці, машинобудівне підприємство.

Ключевые слова. Мотивация, мотивационный фактор, управленческий персонал, система оплаты труда, машиностроительное предприятие.

Key words. Motivation, motivational factor, management personnel, remuneration system, machine-building enterprise.

Вступ. На сьогоднішній день для більшості підприємств машинобудівної галузі величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, а також збереження параметрів виробничих процесів і потужностей у швидко змінних умовах мікро- та макросередовища. У зв'язку з цим зростає значення внеску кожного члена трудового колективу в розвиток підприємства галузі машинобудування зокрема, та в саму галузь у цілому. Тому керівництво машинобудівного підприємства, незалежно від форми власності, повинне планомірно і безперервно займатися пошуком і розробкою ефективних способів управління працею, які б забезпечували активізацію людського чинника. Вирішальним чинником результативної діяльності людей є їх мотивація, зокрема значну роль відіграє такий вид мотивації, як нематеріальна. Адже часто розробляючи систему мотивації на підприємстві, враховується лише її матеріальна складова (премії, надбавки). Оскільки оплата праці працівників належить до витрат виробництва, а зниження собівартості продукції машинобудівної галузі є одним з чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства зокрема та галузі в цілому, то керівники при побудові системи мотивації повинні приділяти значну увагу нематеріальним методам стимулювання працівників галузі машинобудування.

Постановка завдання. При дослідженні нематеріальних факторів в стимулюванні праці найманих працівників були проаналізовані наукові результати, що викладені у працях О.В.Тужилкіна, В.В.Юкіша, А.О.Азарової, О.А.Ковальчука, Г.В.Іванченка, С.Л. Іванової та інших, де подано здебільшого суб'єктивні оцінки та рекомендації щодо ситуації, яка склалася у галузі управління трудовими ресурсами підприємств. Однією із визначальних складових рівня ефективності управління персоналом машинобудівного підприємства є наявна ефективна система мотивації праці. Формування у працівників машинобудівної галузі економічних, соціальних і психологічних стимулів до підвищення результатів діяльності працівника зокрема, машинобудівного підприємства та галузі в цілому, передбачає необхідність організації системної, послідовної роботи стосовно удосконалення мотиваційних механізмів.

Результати дослідження. Взагалі варто зазначити, що нематеріальна мотивація персоналу машинобудівного підприємства пов'язана із створенням сприятливих умов для всього трудового колективу, а також для кожного окремого його члена. До інструментів такої мотивації можна віднести моральне стимулювання. У даному випадку керівництво компанії в обов'язковому порядку визнає заслуги всіх і кожного, організовує для своїх співробітників всілякі свята, заходи, корпоративи, проводить розіграші призів, влаштовує змагання і так далі. За таких умов у кожного із співробітників машинобудівного підприємства є шанс отримати певні привілеї, які полегшать його роботу. Як приклад можна назвати ситуацію, коли співробітникам видається особистий транспорт.

Нематеріальна мотивація персоналу машинобудівної галузі тісно пов'язана з кадровим менеджментом. HR-департамент компанії просто зобов'язаний розробити систему правильного впливу на співробітників. Кадровий менеджмент — це зустрічі керівників зі своїми підлеглими, на яких обговорюються ті чи ті проблеми, особливості сформованих ситуацій, звіти і так далі. Правильна комунікація дає можливість максимально ефективно впливати на співробітників, розуміти їх настрій, потреби і так далі. Важливо відзначити і організаційну (корпоративну) культуру. Кожен працівник повинен відчувати себе членом колективу. Машинобудівне підприємство вийде на новий рівень лише тоді, коли співробітники переймуться духом компанії, зрозуміють, що її успіх — це їхній успіх теж. Для того щоб стимулювати працівників, у даному випадку вводиться певна символіка, створюється сувенірна продукція.

Мотивація машинобудівних підприємств являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує її і активізує. У свою чергу мотивація праці персоналу машинобудівних підприємств являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [1, с. 16—17]. Варто вказати, що нематеріальна мотивація персоналу машинобудівного підприємства дозволяє істотно розвантажити фонд оплати праці в організації і примусити працівників насправді полюбити роботу. На більшості сучасних машинобудівних підприємствах як нематеріальну мотивацію використовують соціальний пакет (безкоштовне медичне обслуговування, харчування, заняття у спортивних клубах, участь у семінарах і тренінгах у курортних містах чи за ко-

рдоном). Види нематеріальної мотивації праці працівників машинобудівної галузі представлено в табл. 1, проаналізувавши котру, можна зробити висновок, що на до нематеріальної мотивації праці в машинобудівній галузі можна віднести: організацію роботи, моральне стимулювання, індивідуальний підхід при виборі стимулів, постановка керівництвом чітких цілей перед працівником, інформування працівників про зміни на підприємстві, клімат у робочому колективі та практика управління.

Система мотивації персоналу машинобудівної галузі є однією із важливих складових, як системи управління персоналом на підприємстві, так і системи безпеки підприємницької діяльності в машинобудівній галузі. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, як працівника, так і підприємства, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб. Сучасна практика зарубіжних і деяких українських машинобудівних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток, а отже нематеріальна мотивація.

Нематеріальна мотивація персоналу машинобудівного підприємства, насамперед, націлена на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки закріпленню за ним певного робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті отримання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами, враховуючи міжнародні ринки [2, с. 268].

Таблиця 1

ВИДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

Вид нематеріальної мотивації	Детальна характеристика
Організація роботи	Розмаїття навичок, необхідних для виконання роботи. Завершеність виконуваних завдань. Значимість та відповідальність праці. Надання самостійності працівнику. Своєчасне інформування про відповідність роботи установленим вимогам
Моральне стимулювання	Широкий набір нематеріальних стимулів, які використовуються безпосереднім керівником
Індивідуальний підхід при виборі стимулів	Оцінка керівником домінуючих для даного працівника потреб та вибір таких методів, які б в найбільшому ступені відповідають особливостям його мотивації
Постановка цілей	Ставлення перед працівником чітких цілей та задач, які повинні бути вирішені за визначений час
Інформування	Своєчасність та повнота задоволення потреби працівників в значущій для них інформації

Вид нематеріальної мотивації	Детальна характеристика
Клімат у робочому колективі	Цінності та пріоритети, які реалізувалися в практиці взаємодії керівника та членів групи. Традиції та правила, які визначають робочу поведінку та взаємодію членів організації
Практика управління	Якість управління, відповідність стилю управління найважливішим ситуаційним змінним

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до машинобудівного підприємства одночасно із зниженням матеріальних витрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій у якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо [3, с. 394]. Основний ефект, який досягається до допомогою нематеріальної мотивації персоналу машинобудівної галузі, — це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Цікавим сучасним способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом [8, с. 325]. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження у навантаженні працівників, які обумовлені роботою у різний час доби і дня тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма нематеріальної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських машинобудівних підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами машинобудівної галузі свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на машинобудівних підприємствах України [9, с. 121]. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом і відпочинком. До моральних способів мотивації на машинобудівних підприємствах відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [4, с. 290—292].

Науковці відмічають, що кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Таким чином, при побудові системи мотивації керівнику машинобудівного підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково [6, с. 133—134]. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективнішою. Система нематеріальної мотивації персоналу машинобудівного підприємства повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але і враховуючи їхній соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості [5, с. 63]. Наприклад, за даними опитувань, проведених Київським Міжнародним інститутом соціології у 2010 році найманих працівників у 10 регіонах України, мож-

на виділити деякі розбіжності між пріоритетами нематеріального стимулювання праці в процесі кар'єрного росту у чоловіків і жінок (рис. 1) [7].

Проаналізувавши дані рис.1, можна зробити висновок, що розбіжності щодо гендерних пріоритетів нематеріальної мотивації праці незначні, але все ж існують. Зокрема, можна зазначити, що для чоловіків більш важливим є кар'єрний зріст, оплата тренажерного залу та обіду (для жінок на останньому місці) та участь у культурних програмах, виставках (що для жінок є першочерговим).

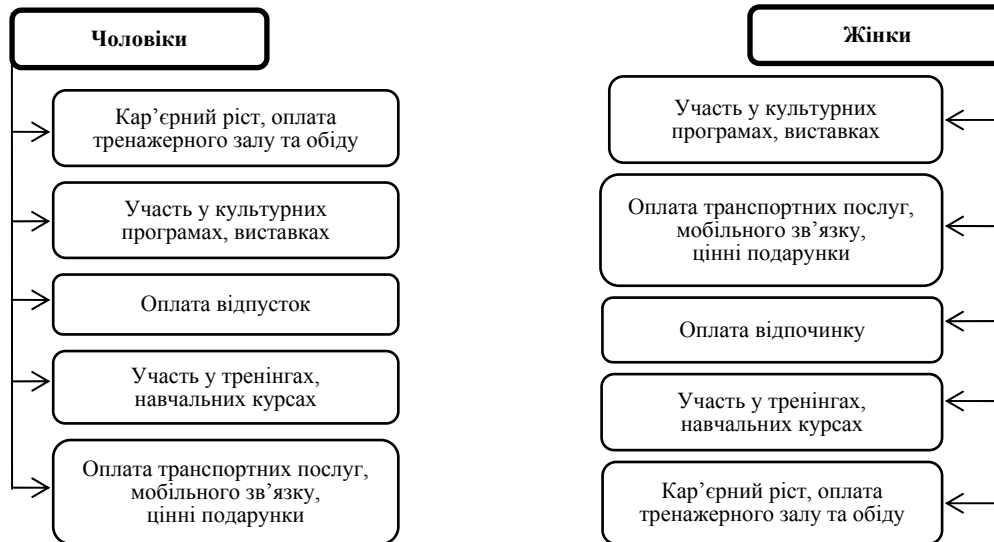


Рис.1. Гендерні пріоритети нематеріального стимулювання праці (вдосконалено автором)

Отже, на базі викладеного матеріалу можна запропонувати такі методи нематеріальної мотивації персоналу машинобудівної галузі:

- ✓ постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- ✓ систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- ✓ залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- ✓ створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- ✓ делегування працівникам управлінських повноважень;
- ✓ підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- ✓ публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- ✓ увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- ✓ створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- ✓ наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиконаних заходів;
- ✓ залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;

✓ врахування уявлень працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди.

Забезпечення ефективності функціонування машинобудівного підприємства внаслідок вдосконалення нематеріальної мотивації праці персоналу має гарантуватися наявністю дуалістичної природи цього процесу [10, с. 240]. З одного боку, впровадження нематеріальної мотивації повинне бути націлене на реалізацію комплексних заходів системного характеру, забезпечення дієвості, ефективності та функціонування спроможності, яких повинно підтримуватися для всіх організаційних структур, а з іншого — забезпечення ефективності заходів стосовно удосконалення нематеріальної мотивації праці має передбачати використання індивідуального підходу до кожного працівника.

Висновки. Розробці методів нематеріальної мотивації персоналу машинобудівної галузі постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, що мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріальну мотивацію працівників. Безумовно, для кожного конкретного працівників повинна бути побудована окрема система нематеріальної мотивації з урахуванням: особистих якостей, наявності тих або тих ресурсів в організації, стилем керівництва в компанії і у відділі. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Проте, зарубіжний досвід дозволяє стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішно застосувати їх для вирішення задач підвищення ефективності діяльності працівників, як працівника зокрема, так і підприємства в цілому.

Література

1. Дульська І.В. Напрями активізації участі активів машинобудівних компаній України у фондовому ринку // Інвестиції: практика та досвід. — 2007. — № 19. — С. 13—17.
2. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. — Суми: СумДУ, 2014. — Т.1. — С. 267—269.
3. Єгоренко Д.В. Обґрунтування інвестиційних рішень в умовах зон економічного сприяння / Д.В. Єгоренко // Економіка і управління. — 2012. — №2. — С. 394.
4. Єгоркіна Т.О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2009. — С. 289—293.
5. Зятковська Л.І. Інноваційні технології — важливий фактор промислового виробництва // Фінанси України, 2011. — № 11. — С. 62—65.
6. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівними підприємствами // Актуальні проблеми економіки. — К., 2011. — №9. — С. 130—134.
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» від 2.02.2011 р. №389. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
8. Праця України у 2010 році: Статистичний збірник. — К.: Державний комітет статистики України, 2011. — 325 с.
9. Федоренко В. Инвестиции и экономика Украины / В. Федоренко // Экономика Украины. — 2012. — № 5(538). — С. 121.
10. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. — Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 240 с.

References

1. Dul's'ka I.V. Napryamy` akty`vizaciyi uchasti akty`viv mashy`nobudivny`x kompanij Ukrainy` u fondovomu ry`nku // Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid. — 2007. — # 19. — S. 13—17.
2. Ekonomichni problemy` stalogo rozvy`tku: materialy` Mizhnarodnoyi naukovoprakty`chnoyi konferenciyi, pry`svyachenoyi pam`yati prof. Balacz`kogo O.F., m. Sumy`, 6-8 travnya 2014 r. / Za zag. red. O.V. Prokopenko. — Sumy`: SumDU, 2014. — T.1. — S. 267—269.
3. Kalina I.I. Organizacijno-ekonomichny`j mexanizm efekty`vnogo upravlinnya mashy`nobudivny`my` pidpry`emstvamy` // Aktual`ni problemy` ekonomiky`, K.:— 2011. — #9. — S. 130—134.
4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy` «Pro zatverdzhennya Programy` rozvy`tku investy`cijnoyi ta innovacijnoyi diyal`nosti v Ukraini» vid 2.02.2011 r. #389. — [Elektronny`j resurs]. — Rezhy`m dostupu: <http://zakon1.rada.gov.ua>
5. Pracya Ukrainy` u 2010 roci: Staty`sty`chny`j zbirny`k. — K.: Derzhavny`j komitet staty`sty`ky` Ukrainy`, 2011. — 325 s.
6. Xandij O. O. Upravlinnya personalom pidpry`emstva: konceptual`ne vy`znachennya ta mexanizmy` rozvy`tku: monografiya / O. O. Xandij. — Lugans`k : vy`d-vo SNU im. V. Dalya, 2010. — 240 s.
7. Yegorenko D.V. Obg`runtuvannya investy`cijny`x rishen` v umovax zon ekonomichnogo spry`yannya / D.V. Yegorenko // Ekonomika i upravlinnya. — 2012. — #2. — S. 394.
8. Yegorkina T.O. Udoskonalennya sy`stemy` moty`vaciyi praci robitny`kiv pidpry`emstva // Teorety`chni i prakty`chni aspekty` ekonomiky` ta intelektual`noyi vlasnosti. — 2009. — S. 289—293.
9. Zyatkovs`ka L.I. Innovacijni texnologiyi — vazhly`vy`j faktor promy`slovogo vy`robny`czstva // Finansy` Ukrainy`, 2011. — # 11. — S. 62—65.
10. Федоренко В. Investments and economy of Ukraine / В. Федоренко // Economy of Ukraine. — 2012. — № 5 (538). — С. 121.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2016р.

УДК316.454.4:316.334.3

Кирилюк В.В.,

асистент,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
patriot28@i.ua

Кирилюк В.В.,

асистент,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»,

Kyryliuk V.V.,

assistant,
Department of Human Resources and Labor Economics,
State University «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»