

НЕГРОШОВА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО РОБОТИ

© 2018 ЩЕТИНІНА Л. В., РУДАКОВА С. Г., ЛОБУНЕЦЬ І. С.

УДК 331.1
JEL Classification: J08

Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С.

Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи

Статтю присвячено дослідженню негрошової мотивації персоналу, аналізу нематеріальних чинників впливу на підвищення продуктивності роботи персоналу. Проаналізовано наукові публікації, присвячені питанню мотивації персоналу та її впливу на ефективність роботи працівників. Досліджено наявні теорії мотивації у контексті їх застосування для негрошового стимулювання персоналу. Проаналізовано, як популярні теорії мотивації можна застосувати в контексті негрошового стимулювання. За результатами власного соціологічного дослідження було розроблено перелік рекомендацій щодо впровадження системи негрошової мотивації працівників. Дослідження кадрового порталу та власне опитування продемонструвало, що негрошові стимули мають значний вплив на продуктивність праці персоналу, дозволяють залучити особливі категорії працівників і покращити престиж компанії. Визначено важливість наявності системи негрошової мотивації, її вплив на імідж компанії в очах працівників і переваги застосування цього виду мотивації в системі з грошовим стимулюванням. На основі проаналізованої інформації створено перелік практичних порад щодо застосування нематеріального впливу на персонал. Розроблені рекомендації містять ті, що потребують фінансування з боку адміністрації компанії, а саме: навчання персоналу, введення системи бонусів, обладнання місця для відпочинку; а також ті, що є абсолютно безкоштовними: визнавати заслуги працівників, створювати сприятливий психологічний клімат та умови для кар'єрного зростання. За результатами дослідження було визначено, що ефективна система негрошової мотивації добре доповнює грошове стимулювання, покращує імідж компанії, підвищує лояльність працівників і забезпечує зростання продуктивності праці персоналу. Питання негрошового стимулювання потребує подальшого вивчення, адже мотивація працівників завжди буде актуальна для підприємств, що прагнуть стати лідерами й ефективно застосовувати такий ресурс, як персонал.

Ключові слова: мотивація, негрошова мотивація, теорії мотивації.

Рис.: 3. **Бібл.:** 10.

Щетініна Людмила Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1519-0647

Researcher ID: K-7196-2018

Рудакова Світлана Григоріївна – кандидат технічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0623-6140

Researcher ID: K-7671-2018

Лобунець Ірина Сергіївна – студент, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: ira.LIS2018.ln@gmail.com

УДК 331.1
JEL Classification: J08

Щетинина Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець И. С. Неденежная мотивация персонала как способ повышения эффективности его работы

Статья посвящена исследованию неденежной мотивации персонала, анализу нематериальных факторов влияния на повышение производительности работы персонала. Проанализированы научные публикации, посвященные вопросу мотивации персонала и его влиянию на эффективность работы сотрудников. Исследованы существующие теории мотивации в контексте их применения для неденежной стимуляции персонала. Проанализировано, как популярные теории мотивации можно применить в контексте неденежного стимулирования. По результатам собственного социологического исследования был разработан перечень рекомендаций по внедрению системы не денежной мотивации работников. Исследование кадрового портала и собственно опрос продемонстрировали, что неденежные стимулы

UDC 331.1
JEL Classification: J08

Shchetinina L. V., Rudakova S. G., Lobunets I. S. Non-Monetary Motivation of Staff as a Way to Increase Efficiency of its Work

The article is dedicated to investigating non-monetary motivation of staff as well as analyzing non-material factors that influence growth of staff productivity. Scientific publications highlighting the issue of staff motivation and its influence on efficiency of employees' work are analyzed. The existing theories of motivation are considered in the context of their using to provide non-monetary incentives for staff members. There analyzed the ways of applying popular motivation theories in the context of non-monetary incentives. Based on the results of own sociological research, the list of recommendations on introducing a system of non-monetary motivation of employees is developed. The study of the staff portal and the survey itself showed that non-monetary incentives have a significant impact on staff productivity, allow attracting special categories of employees, and improve

оказывают значительное влияние на производительность труда персонала, позволяют привлечь особые категории работников и улучшить престиж компании. Определены важность наличия системы неденежной мотивации, ее влияние на имидж компании в глазах работников и преимущества применения данного вида мотивации в системе с денежным стимулированием. На основе проанализированной информации создан перечень практических советов по применению нематериального воздействия на персонал. Разработанные рекомендации включают те, которые требуют финансирования со стороны администрации компании, а именно: обучение персонала, введение системы бонусов, оборудование места для отдыха; а также те, что являются абсолютно бесплатными: признавать заслуги работников, создание благоприятного психологического климата и условий для карьерного роста. По результатам исследования было определено, что эффективная система неденежной мотивации хорошо дополняет денежное стимулирование, улучшает имидж компании, повышает лояльность сотрудников и обеспечивает рост производительности труда персонала. Вопрос неденежного стимулирования требует дальнейшего изучения, ведь мотивация работников всегда будет актуальна для предприятий, стремящихся стать лидерами и эффективно применять такой ресурс, как персонал.

Ключевые слова: мотивация, неденежная мотивация, теории мотивации.

Рис.: 3. Библ.: 10.

Щетинина Людмила Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1519-0647

Researcher ID: K-7196-2018

Рудакова Светлана Григорьевна – кандидат технических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0623-6140

Researcher ID: K-7671-2018

Лобунец Ирина Сергеевна – студент, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: ira.LIS2018.ln@gmail.com

the prestige of a company. The importance of introducing a system of non-monetary motivation, its impact on the image of a company in the eyes of employees, and the advantages of applying this type of motivation in the system of monetary incentives are determined. Using the information analyzed, a list of practical suggestions on the application of non-material incentives for staff members is created. The developed recommendations include those that require funding on the part of the administration of a company, namely: staff training, introducing a bonus system, organizing a place for recreation; as well as those that are absolutely free: recognizing merits of employees, creating a favorable psychological climate and conditions for career growth. The research results allowed to determine that an effective system of non-monetary motivation well supplements monetary incentives, improves the image of a company, increases employee loyalty, and ensures growth of staff productivity. The issue of non-monetary incentives requires further research, since motivation of employees will always be a relevant issue for enterprises seeking to become leaders and effectively use such a resource as staff.

Keywords: motivation, non-monetary motivation, theory of motivation.

Fig.: 3. Bibl.: 10.

Shchetinina Ludmila V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1519-0647

Researcher ID: K-7196-2018

Rudakova Svetlana G. – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0623-6140

Researcher ID: K-7671-2018

Lobunets Iryna S. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: ira.LIS2018.ln@gmail.com

Вступ. Негрошова мотивація – вагомий інструментарій залучення та зацікавлення персоналу, для якого матеріальні стимули не є ключовими. Це спосіб привабливості особливих категорій працівників, яких не можливо залучити чи змотивувати по-іншому. Вірно розроблена система негрошової мотивації персоналу здатна стати перевагою компанії в очах працівників. Саме тому дослідження цього питання вимагає особливої уваги керівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання негрошової мотивації в контексті мотивації персоналу приділяли увагу багато науковців. Серед них А. Нестерович, Т. Погорелова, В. Юрченко та ін. Негрошова мотивація персоналу найчастіше досліджується в комплексі з грошовими стимулами як загальний мотиваційний комплекс. У цій статті буде проаналізовано наявні

теорії мотивації та можливість їх застосування в контексті не грошового стимулювання.

Постановка проблеми. Проблема мотивації залишається актуальною та до кінця не вирішеною навіть на теренах ХХІ ст. Потреба у стимулюванні ефективної роботи персоналу, збільшенні рівня його лояльності турбує кожного керівника, котрий зацікавлений у примноженні своїх прибутків. Адаже ефективна мотиваційна політика дозволяє збільшити доходи компанії, зменшити витрати на підбір і розвиток персоналу та покращити бренд роботодавця.

Результати дослідження. За результатами дослідження, проведеного кадровим порталом hh.ua., на українському ринку праці сформувалося кілька найпопулярніших мотивів працівників компаній.

На першому місці знаходиться матеріальний фактор. Додатковий дохід є найкращим мотиватором для більш ніж 70 % респондентів. Для близько 43 % опитаних важливим є цікавість до виконуваної роботи та завдання. Майже 40 % бажають кар'єрного зростання, і близько третини опитаних зазначали чинники нематеріальної моти-

вації, такі як: можливість працювати за гнучким графіком та ін. [1].

Незначну роль у мотивуванні персоналу відіграє корпоративна культура та престижність компанії на ринку праці, тобто ключовими залишаються матеріальні стимули, а саме надбавки до зарплати, премії та бонуси.

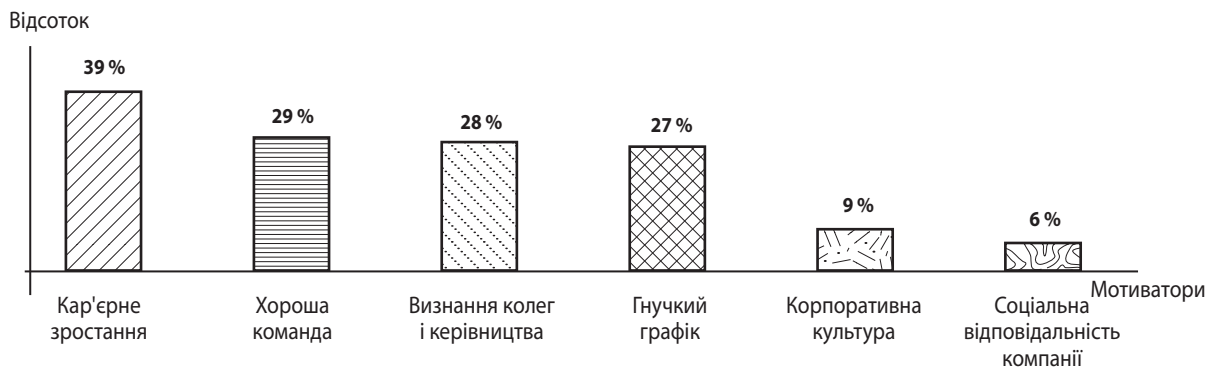


Рис. 1. Основні нематеріальні мотиватори працівників, %

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Тим не менш, негрошова мотивація теж має місце в системі загальної мотиваційної політики на вітчизняних підприємствах. За даними опитування, гнучкий графік роботи для працівників знаходиться на третьому місці серед найвагоміших мотиваторів після премій та перегляду заробітної плати. А отже, цей напрям мотивації персоналу заслуговує на дослідження та додаткове вивчення.

Мотивація – це спонукання працівника до діяльності, корисної для організації, в якій він працює [2]. Очевидно, що для ефективного проведення мотиваційних заходів необхідно розуміти, що саме є мотивом для працівника, та як правильно направити ці мотиви в русло корисне для організації. Розглянемо, які підходи до мотивації в історичному аспекті є найбільш поширеними.

Традиційний підхід до мотивування персоналу базується на принципі так званого батога та пряника. Він був і залишається найдоступнішим. Вірне визначення того, що має бути батогом, а що пряником у кожній окремій ситуації, стає досить дієвим. Таким методом користувався Тейлор на своїх підприємствах. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Однак на сучасному етапі застосування такого методу не завжди є дієвим або з часом втрачає ефективність, оскільки працівники є більш забезпеченими матеріально і не завжди грошова винагорода переважає. Саме тут у гру вступає мотивація нематеріальна [3].

Популярною теорією негрошової мотивації є концепція людських відносин. Її засновником вважається Елтон Мейо, який розробив її на основі відомих Хотторнських експериментів. Вони показали, що будь яка організація є соціальною системою, і існування неформальних відносин стає неминучим. Але саме завдяки такому виду спілкування можливо збільшити продуктивність праці та покращити загальні результати роботи персоналу [3].

Логічно, що позитивний соціально-психологічний клімат в організації забезпечує не тільки якісну ділову комунікацію, але і підвищує задоволеність роботою, полегшує інформаційний обмін, підвищує ефективність роботи.

Імовірно, необхідно все ж визначити, що є нематеріальною мотивацією? Що це таке і «з чим його їдять»?

Негрошова мотивація – це комплекс засобів, способів створення у співробітників позитивного враження, настрою від трудової діяльності, що забезпечує підвищення ефективності праці. Прийнято вважати, що найбільший вплив на працівника має саме матеріальна мотивація і роль грошей, але досвід показує, що без негрошового стимулювання доволі складно обійтись. Необхідність додаткової мотивації виникає, коли на підприємстві частіше виникають такі проблеми, як: порушення трудової дисципліни, потреба у надмірному робочому навантаженні чи ненормованому робочому часі, умови праці або ж на підприємстві занадто швидка плінність кадрів, низька лояльність чи складні відносини між робочим колективом і керівництвом [4].

Важливо також розуміти переваги та недоліки негрошової мотивації. Перевагами є те, що цей вид мотивації є доповненням до матеріального стимулювання працівників, не вимагає великих фінансових витрат, а також посилює у працівників самомотивацію, що значно зменшує зусилля, спрямовані на матеріальне стимулювання. До недоліків цього виду мотивації відноситься те, що абсолютно замінити матеріальну вона не здатна, обійтись без витрат зовсім також не вдасться і створити у працівників внутрішню мотивацію не так просто.

Що стосується вибору способу нематеріальної мотивації, то існує багато різноманітних видів залежно від психологічного типу співробітників, залежно від фінансових і матеріальних можливостей підприємства, залежно від специфіки діяльності компанії тощо. Ми зосередимо увагу на тому, які бувають типи негрошової мотивації.

Соціальна мотивація. Цей тип мотивації доцільно використовувати з працівниками, які прагнуть просування за кар'єрними сходинками, зайняття високих посад тощо. Працівників, налаштованих на швидке кар'єрне просування, необхідно стимулювати, даючи їм важливі доручення, залучати до управління та прийняття рішень.

Психологічна мотивація. Визначальним фактором цього типу мотивації є спілкування, соціально-психологічний клімат всередині колективу, міжособистісна комунікація. Тут важливою є атмосфера в колективі. Можливість вільно виражати свою точку зору, доносити свою думку, можливість вільної комунікації з колегами та керівництвом, а також дружні стосунки всередині робочої групи [6]. Природно, що в колективі з доброзичливими, приємними, дружніми відносинами працівники самореалізуються, не бояться виражати власну думку та якісно виконати свою роботу, орієнтуючись на інших.

Моральна мотивація. Така мотивація пов'язана із прагненням визнання досягнень працівників, самореалізації, потребою в повазі не тільки з боку колег, але з боку керівництва. Така мотивація є ефективною для працівників, які потребують визнання своєї якісної роботи, її результатів, що виражається у вигляді оголошення досягнень працівників, усної похвали, занесення на дошку пошани і надання різноманітних відзнак, почесних грамот, заохочень.

Організаційна мотивація. Така мотивація стосується зручності та якості робочого процесу, робочого місця та умов праці. Організаційними стимулами можуть бути технічне оснащення робочого місця (новітні комп'ютери і різна оргтехніка, нове обладнання, яке спрощує та полегшує процес трудової діяльності), виділення спеціального приміщення для відпочинку та проведення вільного часу, забезпечення транспорту до робочого місця і додому, харчування на території підприємства [6].

Зрозуміло, що вибір виду негрошової мотивації багато в чому залежить від можливостей компанії, від специфіки її діяльності, а також від керівництва. Однак ознаки та характеристики негрошової мотивації персоналу варто закладати в корпоративну культуру компанії, відносини між керівництвом і підлеглими, між відділами всередині компанії та між компанією і зовнішнім світом.

Розглянемо наявні теорії мотивації персоналу та проаналізуємо їх на предмет негрошової складової.

Теорія мотивації Дугласа Мак-Грегора. Основна ідея теорії Мак-Грегора полягає у двох видах менеджменту персоналу – теоріях Х та У.

Теорія Х стверджує, що працівники мають вроджену схильність до ліні, прагнення уникати роботи за найменшої можливості, тобто працівники всіяко намагаються зменшити час роботи, спростити її, уникати тих видів діяльності, які їм не подобаються. Саме тому перед менеджером виникає потреба ретельного контролю над працівниками. Головним мотиватором для працівників виступає заробітна плата в грошовій формі. Менеджер за цим підходом має керуватися авторитарним стилем, заснованим на загрозі покарання, чіткому контролі за діяльністю працівників, відсутності делегування повноважень, а також придушенні будь якого волевиявлення підлеглими [5].

Однак ця теорія заперечує саму сутність мотивації. Адже завжди після використання «батога» має бути «пряник», тобто заохочення персоналу до кращої роботи. Зважаючи на відсутність можливості до особистісного розвитку персоналу, ігнорування його потреб і бажань, ця теорія не може бути використана на сучасному етапі, особливо щодо негрошової мотивації працівників [7].

Теорія У стверджує, що працівники мають амбіції, прагнення до кар'єрного просування та внутрішні стимули. Вони бажать брати на себе більшу відповідальність, мати більше повноважень і здійснювати самоконтроль. Хороші працівники отримують задоволення від своєї роботи, пов'язаної з розумовою та фізичною працею, саме тому виникає необхідність створення гнучкої системи мотивації, де пріоритетом буде можливість саморозвитку, а не чітка регламентація обов'язків [5].

Негрошова мотивація Теорії У є для нас найбільш цікавою, адже вона розглядає нематеріальні мотиви працівників, такі як: бажання самореалізації у професії, саморозвитку, кар'єрного просування та задоволення власних амбіцій. Як ми зазначали на початку статті, прагнення до кар'єрного зростання є пріоритетним серед загального переліку негрошових заохочень персоналу в українських компаніях. Розробка мотиваційної політики, яка б спиралася на таку мотивацію, є доцільною на будь-якому підприємстві приватного чи державного сектора.

Теорія сподівань Віктора Врума відноситься до процесних теорій мотивації і ґрунтується на ідеї, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів. По-перше, співвідношення затрат праці та результату; по-друге, співвідношення результату та винагороди; по-третє, співвідношення винагороди та цінності нагороди. Загальний добуток всіх цих співвідношень і утворює мотивацію працівника. Тобто якщо затрати праці для працівників виливаються у певні результати, які оцінюються винагородою, цінність якої для працівника є достатньою щодо затрат його праці, то він має мотивацію щодо якісного виконання своєї роботи [8].

Якщо очікування працівника щодо винагороди високі, то мотивованість зростає. Отримання позитивного результату в аналогічній ситуації підкріплює позитивні сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію і навпаки: якщо очікування не справджуються, у працівника виникає відчуття марності його зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. І в майбутньому отримання подібного завдання демотивує працівника [5].

Тому як ще один спосіб негрошової мотивації можна запропонувати розробку індивідуального переліку завдань для кожного працівника залежно від його компетенцій і попереднього позитивного досвіду роботи. Звичайно, в масштабах великої компанії це доволі складно, але на невеликому підприємстві чи в окремому підрозділі – цілком реально.

Теорія ERG Клейтона Альдерфера схожа на теорію Абрахама Маслоу і так само стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, на відміну від піраміди Маслоу, Альдерфер виокремлює лише три групи потреб: потреба в існуванні (existence) – потреби в їжі,

в безпеці, місці для життя, нормальних умовах праці; потреба в спілкуванні (relatedness) – потреба в дружбі, в соціальних і міжособистісних стосунках з людьми; потреби у зростанні (growth) – потреба в саморозвитку, самореалізації, самовдосконаленні [5].

Всі три групи потреб теорії Альдерфер розміщені в ієрархічному порядку так само, як у піраміді Маслоу. Однак, на відміну від ієрархії потреб Маслоу, Альдерфер наполягає в своїй теорії на тому, що рух у піраміді може здійснюватися в обох напрямках – як вгору, так і вниз. Рух вгору відбувається тоді, коли не задоволені потреби нижчого ступеня, а вниз – коли не задоволені потреби вищих ступенів [5].

Водночас Альдерфер говорив про те що, незадоволені потреби нижчого ступеня посилюють незадоволеність потребностей нижчого ступеня, посередництво чого відбувається автоматичне переключення уваги людини на потреби цього ступеня.

Варто зазначити також, що завдяки своїй простоті формулювання теорія Альдерфера була визнана науковою спільнотою. Цікаво також те, що сам Альдерфер не визнавав потребу в рамках єдиної ієрархічної системи і говорив, що кожна із потреб може бути активною у будь-який момент часу, а деякі з них, наприклад потреба в розвитку, можуть посилюватися у міру задоволення їх людиною.

Якщо організація забезпечує потребу в розвитку відповідно до ефективності роботи працівника, тоді в цьому випадку досягається реалізація інтересів як організації, так і працівника. Особливого поширення ця теорія поки що не набула, але, на наш погляд, ця теорія про ієрархію потреб є більш актуальною на сучасному етапі розвитку науки про персонал.

Теорії потреб Девіда МакКлелланда пропонує три інші види потреб, такі як: потреба в успіху (досягненнях) – тобто потреба в постійному покращенні своїх результатів, усвідомленні власних досягнень, намагання постійно виконувати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж раніше, або краще, ніж це було зроблено іншими; потреба у владі – тобто потреба впливу, контролю, уваги від інших; потреба в належності – тобто потреба в дружбі, товариських стосунках, міжособистісних відносинах з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху більше мотивовані роботою, яка: передбачає особисту відповідальність за результати; має швидкий і чіткий зворотний зв'язок, тобто відразу видно результати виконання роботи; характеризується середнім ступенем ризику. Працівники з потребами у владі краще виконують роботу, яка передбачає: відповідальність за дії та поведінку інших людей; конкуренцію або орієнтацію на статус; виконання лідерської, управлінської або контролюючої функції. Люди з високою потребою у належності потребують постійного спілкування, дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, де є: можливість кооперації а не конкуренції; високий ступінь взаємного порозуміння; командна робота задля досягнення конкретного цілі [5].

Визначивши, до якої категорії відноситься кожен окремих працівник, менеджер може розподілити обов'язки залежно від схильностей та потреб людини,

тим самим забезпечуючи її мотивованість на високу результативність.

Двофакторна теорія мотивації Герцберга була розроблена на основі інтерв'ю взятих на різних робочих місцях, у різних професійних групах і в різних країнах. Це опитування мало на меті визначити ситуації, за яких працівники відчувають задоволення чи незадоволення роботою. Результати такого дослідження дозволили Герцбергу зробити висновки, відповідно до якого задоволеність роботою залежить від її внутрішніх і змістових характеристик, а незадоволеність залежить від зовнішніх характеристик і контексту. Результатом стало те, що всі фактори, які мають вплив на діяльність людини в процесі роботи, були розділені на гігієнічні та мотивуючі.

Гігієнічні фактори, або так звані фактори здоров'я, являють собою чинники, які пов'язані з зовнішнім середовищем, в якому відбувається робота. Термін «гігієнічні» був взятий Герцбергом із медичної термінології, до якої він відносив фактори, які допомагають підтримувати здоров'я працівника, однак не обов'язково його покращують. А саме: заробітна платня, умови праці, соціально-трудова політика фірми, безпека праці, прийнятна освітленість, хороше опалення тощо [9].

Гігієнічні фактори практично ніколи не викликають повної задоволеності роботою і не активізують діяльність працівника. Однак завдяки їх наявності можна попередити виникнення відчуття незадоволеності. На практиці ці фактори часто контролюються впливами ззовні, такими як законодавчі норми щодо умов праці чи гарантування безпеки працівників. Тим не менш, негативна характеристика гігієнічних факторів може привести до виникнення абсолютної незадоволеності роботою.

Проте в результаті дослідження Герцберг зробив висновки, що умови роботи не можна розглядати як мотивуючий фактор, оскільки певні їх рівні є гарантованими та обов'язковими. На думку Герцберга, ті роботодавці, які прагнуть підвищити мотивацію працівників шляхом підняття заробітної плати, в результаті будуть розчаровані, оскільки після того, як працівник звикне до нового рівня оплати, він, скоріше за все, почне розглядати його як гігієнічний фактор, і з моменту, коли збільшення заробітної плати стане регулярним, це перестане мотивувати працівника [5].

Мотивуючі фактори, так звані мотиватори, чітко пов'язані зі змістом трудової діяльності і її характером. Вони забезпечують підвищення задоволеності роботою і розглядаються як самостійної групи потреб, котрі можна назвати потребами в зростанні. До основних факторів можна віднести такі: визнання результатів праці (заслуг працівника), змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості), досягнення в роботі (успішність), службове становище. Визнання результатів роботи дає людині відчуття самоповаги та власної гідності. Це має говорити керівнику про необхідність повідомляти працівнику відгуки про добре зроблену роботу [10].

Проаналізувавши результати власного дослідження, Герцберг вивів так звану формулу успіху, формули ідеального співвідношення між гігієнічними та мотивуючим факторами.

Обстановка на роботі і умови праці + мотивуючі чинники = стан задоволеності.

*Обстановка на роботі і умови праці –
– мотивуючі чинники = нульовий ефект [5].*

Аналіз наукових здобутків учених дає можливість чітко окреслити, що саме організація може робити для підвищення ефективності негрошової мотивації персоналу.

Отже, серед головних інструментів негрошової мотивації можна виділити дві групи. Перша група включає *моральну мотивацію*, до якої відносяться такі дії компанії, як офіційне визнання заслуг, наприклад, на дошці пошани, на нараді, вручення грамот і різноманітні заохочення; *організацію культурно-масових заходів*, в тому числі змагань і конкуренції серед співробітників всередині відділу чи між відділами; *особливі привілеї*, які надаються за умови досягнення певного статусу в компанії, наприклад, пропрацювавши певний час у компанії, працівник отримує можливість користуватися автотранспортним компанією чи іншим майном. До другої групи можна віднести мотивацію, яка стосується організації робочого процесу, зокрема: гнучкий графік роботи, підлаштування графіку під потреби працівника або дистанційна зайнятість; можливість реалізації власних проєктів або вибір завдань для роботи. Використання подібного виду негрошової мотивації як мотивує персонал, так і дає можливість компанії, наприклад, зекономити кошти.

Вибір методів негрошової мотивації, підхід до політики мотивації багато в чому залежать від фінансових можливостей самої компанії. Якщо вони незначні, то і діяльність менеджера з персоналу в цій сфері також доволі обмежена. Однак є певний перелік порад і рекомендацій щодо негрошової мотивації персоналу, які доступні в будь-якій ситуації, адже потребують мінімального або не вимагають взагалі грошового забезпечення. Спочатку наведемо поради щодо використання в компанії негрошової мотивації за умови незначних її фінансових можливостей.

Порада перша – визнавайте заслуги працівників і не бійтеся їх хвалити. Це один із найбільш дієвих способів негрошової мотивації. Співробітники, заслужено визнані керівництвом, відчують, що їх цінують і поважають, їх роботу належно оцінюють. Визнання вголос заслуг працівників може бути стимулом для всіх інших співробітників.

Порада друга – прагніть до створення сприятливого психологічного клімату в робочому колективі. Напружена атмосфера дуже гнітюче впливає на психологічний стан працівників. Особливо сильно це погіршує роботу нових людей у колективі, адже вони не зустрічають підтримки чи хоча б доброзичливого відношення до себе від колег. Подібна ситуація значно зменшує ефективність роботи, погіршує міжкорпоративну комунікацію та зумовлює підвищення плинності персоналу. Проведення тренінгів щодо командоутворення чи різноманітних заходів, які б сприяли покращенню клімату усередині колективу, не вимагають занадто багато зусиль, хоч і можуть зупинити робочий процес. Але така діяльність є просто необхідною, якщо ви хочете створити ефективну команду та мати гарний соціально-психологічний клімат.

Порада третя – створюйте умови для кар'єрного просування персоналу. Мало хто з працівників прагне до-

вгий час залишатися на одній і тій самій посаді. І справа навіть не у вищій зарплатні, яку забезпечує підвищення, а в самореалізації, відчутті власної гідності та професіоналізмі. Тому одним із обов'язкових пунктів мотиваційної програми в компанії має бути просування кар'єрними сходами. Критерії вибору претендентів на «підвищення» компанія може обирати сама, головне – щоб вони були максимально прозорими та доступними для всіх працівників. Саме тоді співробітники будуть бачити, що через рік чи півтора вони можуть отримати «підвищення», і будуть цього прагнути. Створюйте кадровий резерв із талановитих працівників, які ще можуть себе показати. Якщо ви не передбачаєте для своїх працівників можливість кар'єрного просування, то рано чи пізно вони підуть, а ви можете втратити «зірок», які могли б приносити вам найкращі результати [6].

Тепер розглянемо поради, які потребують матеріальних витрат.

Порада четверта – надавайте своїм працівникам можливість навчатися і підвищувати кваліфікацію. Можливість навчання та підвищення кваліфікації – перевага будь-якого роботодавця. Компанія може здійснювати цю діяльність всередині або користуватися послугами спеціальних тренінгових центрів. Надання можливості працівникам підвищувати їх кваліфікацію свідчить про те, що компанія піклується про своїх фахівців, зацікавлена в подальшій їх роботі, вкладає в них кошти, вважає їх перспективними та корисними.

Порада п'ята – введіть систему бонусів і заохочень. Якщо ви маєте таку можливість, створіть систему бонусів і заохочень. Це, з одного боку, свідчитиме про те, що ви цінуєте своїх працівників, а з іншого – виступатиме значним стимулом для покращення якості роботи. Це, наприклад, можуть бути: видача подарункових сертифікатів, обід за рахунок компанії, транспорт до місця роботи і додому за рахунок компанії, безкоштовний проїзд у міському транспорті, надання місць у дитячих садочках для дітей співробітників, часткова або повна оплата абонементу у спортзал, фітнес-зал, басейн тощо. Головне, обираючи систему бонусів, діяти не навмання, а визначити, що саме є цікавим для ваших співробітників. А також треба відштовхуватися від матеріальних можливостей компанії.

Порада шоста – обладнайте місце для відпочинку. Як би нам цього не хотілося, але людина не здатна однаково ефективно працювати 24 години на добу. А працівник із синдромом хронічної втоми є малопродуктивним і абсолютно не корисним. Тому наявність на робочому місці куточків для відпочинку – це так само важливо, як і хороші робочі умови. Місце, де працівник може зробити невелику перерву та випити чаю чи кави, поспілкуватися з колегами на вільну тему, забезпечить можливість відпочити, а також дозволить спростити процес спілкування з колегами [6].

Аналізуючи теорії нематеріальної мотивації, у межах цього дослідження аворами були проведено соціологічне опитування серед студентської аудиторії Києва. Респондентів запросили визначити потрібність негрошової мотивації як засобу впливу на працівників, а також проаналізувати теорії, що розглянуті вище.

В опитуванні взяло участь 83 % жінок, і 17 % – чоловіків. 69,4% опитаних мали досвід роботи і 44,4% зазначили,

Що, на Вашу думку, має включати в себе негрошова мотивація працівників?

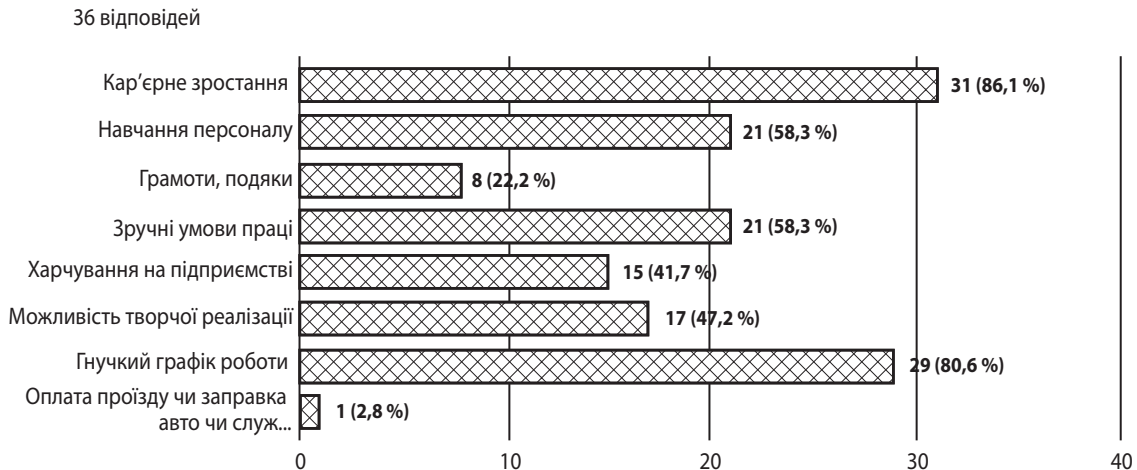


Рис. 2. Розподіл респондентів щодо аспектів негрошової мотивації

Джерело: сформовано автором на основі власного соціологічного дослідження

що підприємство, на якому вони працювали чи працюють, використовує нематеріальну мотивацію персоналу.

Тобто можна зробити висновок, що для респондентів, по-перше, негрошова мотивація є доволі актуальною та важливою, а по-друге, вони чітко знають, що вони хочуть отримати. Це означає, що за бажанням підприємство може провести подібне опитування і визначити, які бонуси воно може запропонувати своїм співробітникам.

Як можна побачити на рис. 2, найцікавішим для працівників є можливість кар'єрного просування, гнучкий графік роботи та можливість навчання персоналу.

Серед опитаних 91,7 % респондентів зазначили, що на сучасних підприємствах є потреба в негрошовій мотивації персоналу; 8,3 % – не змогли відповісти на це запитання. Також респондентів запросили визначити, яка, на їх думку, теорія негрошової мотивації є актуальнішою.

Чи вважаєте Ви перевагою компанії наявність в її мотиваційній політиці системи негрошового заохочення?

36 відповідей

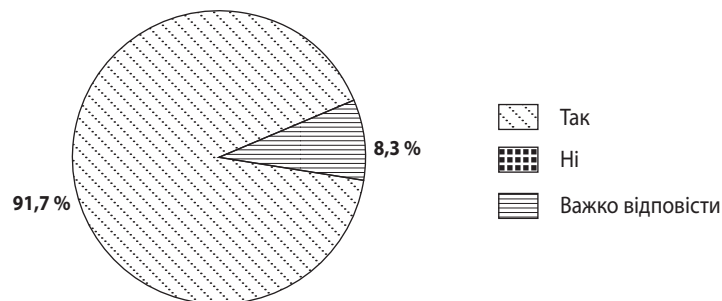


Рис. 3. Визначення ставлення респондентів до негрошової мотивації на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі власного соціологічного дослідження

Серед теорій негрошової мотивації респонденти найбільше зазначили теорію сподівань Віктора Врума, яка визначає, що мотивованість працівника залежить від прийнятності отриманої в результаті роботи винагороди.

Також респондентів запитали, чи вважають вони перевагою компанії наявність нематеріальної мотивації.

Як видно, більшість опитуваних згодні, що нематеріальна мотивація потрібна і є перевагою компанії на ринку праці. І можна зазначити, що негативної відповіді респонденти не дали. Лише 8,3 % респондентів не змогли однозначно визначитися.

Висновки. У статті здійснено спробу проаналізувати, що, крім грошової винагороди, може мотивувати

працівників до продуктивної роботи. Розглядаючи негрошову мотивацію як один зі способів підвищення ефективності роботи персоналу, було розглянуто найвідоміші види негрошової мотивації, проаналізовано актуальні теорії мотивації працівників, а також наведено рекомендації щодо введення чи покращення системи мотивації персоналу.

На основі результатів власного соціологічного опитування з'ясовано, що саме є актуальним в аспекті негрошового заохочення для респондентів як учасників українського ринку праці, та визначено їх ставлення до негрошової мотивації, а також розроблено комплекс рекомендацій щодо заходів негрошової мотивації працівників, які мож-

ливо застосовувати з мінімальними фінансовими вливаннями або взагалі без них.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження доведено, що негрошова мотивація ефективно доповнює грошові заохочення для працівників, а в деяких випадках може стати конкурентною перевагою компанії на ринку. Негрошові стимули позитивно впливають на продуктивність і лояльність працівників, а якісно продумана система негрошової мотивації може привабити особливі категорії персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гроші і страх: що мотивує українців на роботі // Сьогодні. URL: <https://ukr.segodnya.ua>
2. Мотивация персонала в современной организации : учеб.пособие / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. СПб. : ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.
3. Погорелова Т. О., Юрченко В. А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник НТУ*. 2015. № 26 (1135). URL: <http://vestnik.kpi.kharkov.ua/>
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
5. Вінникова І.І, Марчук С.В. Основи теорії мотивації. Київ : КНЕУ. URL: <http://kneu.edu.ua>
6. Нематеріальна мотивація персоналу — як мотивувати персонал, якщо немає грошей: 7 корисних порад та практичні приклади + професійна допомога у підвищенні мотивації співробітників // BigEnergy. URL: <http://bigenergy.com.ua>
7. Теорія мотивації Дугласа Мак-Грегора // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>
8. Теорії мотивації В. Врума // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>
9. Ногалес К. Теорія мотивації Альдерфера // 4BRAIN. URL: <https://4brain.ru>

10. Ногалес К. Двофакторна теорія мотивації Герцберга // 4BRAIN. URL: <https://4brain.ru>

REFERENCE

- “Hroshi i strakh: shcho motyvuie ukraintsv na roboti” [Money and fear: what motivates Ukrainians at work]. Syohodni. <https://ukr.segodnya.ua>
- Kolot, A. M., and Tsybaliuk, S. O. *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU, 2011.
- Motivatsiia personala v sovremennoy organizatsii* [Motivation of staff in a modern organization]. St. Petersburg: ООО «Knizhnyy Dom», 2007.
- “Nematerialna motyvatsiia personalu - yak motyvuvaty personal, yakshcho nemaie hroshei: 7 korysnykh porad ta praktychni pryklady + profesiina dopomoha u pidvyshchenni motyvatsii spivrobitynykiv” [Intangible motivation of staff - how to motivate staff if there is no money: 7 useful tips and practical examples + professional assistance in enhancing employee motivation]. BigEnergy. <http://bigenergy.com.ua>
- Nohales, K. “Dvofaktorna teoriia motyvatsii Hertsberha” [Two-factor theory of motivation of Herzberg]. 4BRAIN. <https://4brain.ru>
- Nohales, K. “Teoriia motyvatsii Alderfera” [Theory of Alderfer’s motivation]. 4BRAIN. <https://4brain.ru>
- Pohorielova, T. O., and Yurchenko, V. A. “Moralne ta materialne stymulivannia pratsi na suchasnomu etapi rynkovykh vidnosyn” [Moral and material stimulation of labor at the present stage of market relations]. *Visnyk NTU*. 2015. <http://vestnik.kpi.kharkov.ua/>
- “Teorii motyvatsii V. Vruma” [Theories of motivation V. Vruma]. *Vikipediia - vilna entsyklopediia*. <https://uk.wikipedia.org>
- “Teoriia motyvatsii Duhlasa Mak-Hrehora” [Theory of motivation Douglas McGregor]. *Vikipediia - vilna entsyklopediia*. <https://uk.wikipedia.org>
- Vinnykova, I. I., and Marchuk, S. V. “Osnovy teorii motyvatsii” [The basics of the theory of motivation]. <http://kneu.edu.ua>