НАУКОВИЙ ВІСНИК УМО. СЕРІЯ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
Випуск 5 (2018)

УДК 015.35

Аліна Горобець,
здобувач вищої освіти, спеціальності «Економіка», УПБМ-16-Г1 Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Науковий керівник:
Марина Морозова,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Протягом свого життя людина прагне досягнути своєї мети. Стимулів, які при цьому управляють його вчинками дуже багато. Вони з’являються в результаті взаємодії людини з природою та соціальним середовищем.

Людина живе у цьому середовищі і залежить від нього у своїй життєдіяльності. Відносини, що виникають, спонукають її до діяльності. При цьому виникають потреби (стани напруженості), що пов’язані з відчуттям дефіциту. Психічна напруженість є “силою”, що стимулює активність, яка направлена на пошук предмету потреби та на її задоволення. Потреба, що знайшла свій предмет, перетворюється у мотив, безпосередній стимул діяльності.

У звичайній речі ми користуємося словом “мотивація”, щоб сказати, що людина робить щось охоче або за своїм власним бажанням. Мотивація, як “процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення цілей”,

має велике значення у трудовому житті людей.

Існують різноманітні потреби. Багато людей вважають, що по мірі задоволення “найнижчих" потреб актуалізуються потреби соціального існування (у престижі, повазі, власті, спілкуванні).

При рішенні виробничих завдань велику роль грає мотивація трудової діяльності персоналу, саме тому керівнику необхідно мати уяву про наявність у трудовому колективі характеристик, необхідних для досягнення встановлених цілей, а також про рівень мотивації кожного працівника. Вступивши до третього тисячоріччя, ми повинні віддавати собі звіт у тому, що середовище, яке нас оточує постійно змінюється з прогресивною інтенсивністю. Особливо високий темп змін у сфері управління та бізнесу. На практиці це означає, що в нових умовах будуть виживати лише ті структури, які зможуть налагодити ефективний механізм адаптації до змін, що відбуваються. Ключовою ланкою цього механізму є система мотивації персоналу. Оскільки лише персонал відданий фірмі, який вірить в її майбутнє та прагне допомогти їй пристосуватися до нових умов господарювання, здатен протиставити свою енергію виклику змін. В свою чергу, фірма повинна зробити усе, що від неї залежить для того, щоб підтримати високий рівень мотивації у своїх робітників, максимально задовольнити їх потреби, сприяти розкриттю потенціалу кожного співробітника. Для рішення цих завдань практично всі базові компанії Заходу встали на шлях розробки та упровадження довгострокових та багатопланових програм розвитку мотивації робітників. Беручи до уваги об'єктивні обставини та враховуючи світовий досвід, керівники усіх українських підприємств та організацій повинні усвідомити необхідність упровадження комплексної програми модернізації всієї системи мотивації персоналу. Для більш ефективної реалізації цього процесу необхідно взяти до уваги деякі поради:

- перед тим як приступати до рішення складної та багатопланової проблеми мотивації, керівникам слід добре уявити теорію цього питання;
- не можна приступати до створювання програми мотивації доки не

розроблена концепція та модель системи мотивації персоналу;

− слід віддавати собі звіт у тому, що формування програми мотивації потребує значних ресурсів: інтелектуальних, фінансових та витрат часу.

Вивченням проблеми мотивації персоналу займалось багато зарубіжних і вітчизняних вчених. Ще у XVIII-XIX століттях питання мотивації розглядали Л. Гілберт і Ф. Гілберт, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, а також О. Шелдон. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали В. Врум, Ф. Герцберг Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Л. Портер та інші.

Серед українських дослідників істотний внесок у вивчення цих проблем належить О. Амоші, С. Бандуру, Д. Богині, М. Вольський, Г. Дмитренку, О. Грішновій, М. Карліну, А. Колоту, І. Кравченко, Г. Кулікову, Г. Купаловій, О. Леонтьєва, Е. Лібановій, Л. Лісогор, М. Морозовій, В. Мортікову, В. Новікову, В. Онікієнку, А. Отрут, І. Петровій, Л. Семів, М. Семикіній, І. Терон, М. Туган-Барановський, Г. Цехановецький, А. Чухно та ін. Проблеми мотивів, потреб, інтересу і установок людини розглядаються в роботах П. Анохіна, Л. Божовіч, О. Ковальова, О. Леонтьева, А. Маслоу, А. Ухтомського, Д. Узнадзе та ін.

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення ефективності нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи нематеріальне стимулювання персоналу, слід визначити наступне. В управлінні застосовуються принаймні 6 способів нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу:

1. Схвалення. Схвалення є ще більш могутнім способом винагороди, чим гроші, що, звичайно завжди будуть багато важити. Майже всі люди позитивно реагують, якщо почувають, що їх цінують і поважають. На думку Мері Кей Еш, власниці процвітаючої фірми "Мері Кей Косметікс", є тільки дві речі, що люди

хочуть більше, ніж сексу і грошей – це схвалення і похвала. Досить схвалити гарну поведінку, і вона найближчим часом повториться.

Існують наступні правила менеджерів:

- схвалюйте відразу;
- схвалюйте роботу людини;
- кажіть, що ви задоволені і вам приємно від того, що працівник це зробив;
- після цього не варто стояти над душею працівника, тому, виконавши свою місію, йдете.

2. Дія. Службовці, що придбають акції і стають співвласниками, поводяться як власники. Але для того, щоб використовувати цей спосіб винагороди, підприємство повинне використовувати групове ухвалення управлінського рішення, замість авторитарного і виробляти конкурентноздатний товар. Генрі Форд також використовував цей метод. На його підприємствах робітники були акціонерами. Дослідження Університету штату Мічиган показали, що використання цього способу винагороди може в 1,5 рази підвищити доход фірми. На жаль, у нашій українській дійсності існує жалюгідна пародія на цю систему через невиконання вищевказаних умов.

3. Винагорода вільним часом. Це допоможе утримати співробітників від формування звички витрачати час попусту і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою родину, якщо він буде справлятися з роботою раніш відведеного терміну. Такий метод підходить для людей з вільним розкладом. У противному випадку у керівництва з'являється спокуса підвищити обсяг роботи.

4. Взаєморозуміння і прояв інтересу до працівника. Спосіб винагороди найбільше значимий для ефективних співробітників-професіоналів. Для них внутрішня винагорода має велику вагу. Такий підхід вимагає від менеджерів гарного неформального контакту зі своїми підлеглими, а також знання того, що їх хвилює і цікавить.

5. Просування службовими сходами і особисте зростання. Цей спосіб

винагороди вимагає серйозних фінансових витрат вищого керівництва, але саме він дозволяє в даний час таким компаніям, як "IBM", "Digital equipment corp.", "General Motors", зберігати лідируюче положення на ринку в США. Просування нагору дає владу, а не тільки матеріальні блага. Люди її люблять навіть більше, ніж гроші.

6. Надання самостійності й улюбленої роботи. Цей спосіб особливо гарний, коли працівники прагнуть стати професіоналами, але відчувають над собою прес контролю чи почувають, що іншу роботу вони виконували б набагато професійніше, з більшою віддачею і кращими результатами. Тут мистецтво менеджера складається в здатності виявити такого співробітника, що може бути утруднено прийняттям цих дій за черговий контрольний захід. Дуже часто такі люди могли б працювати ефективно без нагляду зверху, але відсутність деякої сміливості не дозволяє їм звернутися з цього приводу до керівництва[1].

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. 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. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії[2]. Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії;
- ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно;
- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно.

До першої групи відносять, наприклад, "дошку пошани", поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику, система адаптації персоналу з наставлянням, прописані критерії та етапи

горизонтального та кар'єрного зростання, включення працівників в процес прийняття оперативних рішень тощо.

Чинники, які відносяться до другої групи, "працюють", в основному, на підвищення якості трудового життя (організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях, медичне страхування, покращення організаційно-технічних умов на робочому місці, надання деяким співробітникам права на "пільговий" робочий день тощо) та зусилля компанії з організації внутрішньо фірмового навчання та корпоративних свят, як складової формування корпоративної культури.

При побудові третьої частини системи мотивації слід попередньо провести опитування чи анкетування персоналу про вид мотивування, якому кожен з них надає перевагу. Прикладом можуть слугувати надання безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування (у даному випадку стимулом буде не сума позики, а сама можливість вирішити матеріальні проблеми за допомогою компанії), повна чи часткова оплата відпочинку оплата мобільного зв'язку, Інтернету, навчання за рахунок компанії (вважається, що оптимальним є співвідношення: 70% -компанія, 30% - співробітник; це підвищує відповідальність того, якого навчають). Вищезгадане, по суті, є складовими компенсаційного пакету, який формується за умови договору між працівником та роботодавцем[2].

У кожній фірмі існує своя система нематеріальної мотивації, і наше товариство не стало винятком. Перерахуємо їх:

– Конкурс «Найкращий Працівник магазину»;
– Змагання «Краща овочева секція» в мережі «Сільпо»;
– Проект «Оздоровлення дітей працівників мережі «Сільпо» в дитячих оздоровчих таборах на період літніх канікул»;
– «Спортзал для працівників «Сільпо»;
– Проект «Значки»;

- Корпоративне змагання «Лідер 2017»;
- Безкоштовний чай, цукор, лимон;
- Гнучкий графік роботи;
- -30% скидка для працівників на кулінарію, випічку і бутерброди;
- Розвозка;
- Стильна і зручна уніформа;
- Безкоштовне навчання персоналу(тренінги, семінари) [5].

Як ми бачимо ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а саме «Сільпо», намагається стимулювати покращення показників праці працівників магазину і це йому вдається, адже супермаркет неодноразово ставав найкращою мережею супермаркетів за підсумками премії Retail Awards і не став винятком 2017 рік.

Але провівши опитування ми дещо зрозуміли, так більшість працівників користуються майже всім цим пакетом мотивації, але нажаль цей пакет не задовольняє всі категорії персоналу магазину, він вузько профільний, не охоплює всіх, а ще так сказати, дія більшої частини цього пакету здійснюється тільки в межах супермаркету.

Для того, щоб краще зрозуміти потреби персоналу ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а саме «Сільпо» і створити його мотиваційний профіль ми використали методику Річі-Мартіна. Адже як ми уже неодноразово згадували, що персонал - це головний рушійний фактор діяльності любого підприємства.

У чому полягає методика?

Кожна людина від природи має свій мотиваційний профіль, який протягом життя майже ніколи не змінюється. Профіль складається з 12 потреб (так давно вирішили Шейла Річі і Пітер Мартін, автори методики). Для однієї людини важливо, щоб робота надавала можливість особистісного зростання, для іншого - можливість досягнення високого статусу, третій прагне до різноманітності в роботі і т.д. Як вже було зазначено, профіль (значимість потреб для людини) майже ніколи не змінюється, але постійно змінюється задоволеність людини в тих чи інших потребах[4].

Розуміти потреби - значить розуміти схильність співробітника до вирішення тих чи інших завдань і бачити його готовність нести відповідальність за прийняті рішення.

Розуміти поточну задоволеність потреб - значить отримувати на сьогоднішній день максимальну ефективність від розв'язуваних співробітником завдань[3].

Дивлячись уже на результати ми можемо зробити висновок, що крім високого заробітку працівники магазину бажають і задоволення таких факторів як, визнання, різноманітність та зміни, креативність, самовдосконалення.

Таким чином, мотиваційну систему трудової діяльності ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а саме «Сільпо» необхідно доповнити впровадженням цілого ряду мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Тому ми пропонуємо додати до основного пакету нематеріальної мотивації такі пункти:

– *Право «Першого вибору»*

Відзначився в роботі, став кращим, на тримай шанс першим обирати, тобі дають шанс обрати коли ти хочеш працювати в який день в яку зміну і т.д. (хіба це не класно?);

– *«Квитки в кіно, театр, балет»* (що кому до душі) ;

– *«Похід в кафе/ресторан»*

Так як ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» велике товариство, яке в своєму арсеналі має не лише компанії роздрібної і оптової торгівлі, а й ресторани і кафе, то чому б кращому працівнику залу чи кращому касиру не подарувати можливість відвідати їх);

– *«Путівка»*

Буду повторюватися, товариство велике і є ще така ланка як туризм «Сільпо Вояж», тому як не крутись треба створювати взаємозв’язки між ланками (цей пункт стосується більше адміністрації супермаркету);

– *«Безвідсотковий кредит на мобільний телефон»* (персональна електроніка «ringoo»);

– *Зниження відсотка в залежності від стажу на кредит* (БАНК «Восток»);

– *Оплата хобі*

Уже чисто випадково ми дізналися, що мережа «Сільпо» проводить конкурс талантів «Сільпо має талант» між магазинами, то для того щоб як найкраще захистити честь свого магазину пропонуємо такий варіант;

– *«Страховий поліс»*

Що повинно бути не мало вважливим для компанії, так це здоров'я її працівників, тому ми також пропонуємо ввести такий пункт як страхування життя. Ми не хочемо зауважити що це є закономірно, але співробітники часто хворіють та травмуються на роботі, а так вони будуть відчувати захист.

Для задоволення такого фактору як «різноманітність та зміни» та «самовдосконалення» пропонуємо,

– «*Обмін ролями»*

Для того аби працівники розуміли одне одного, для зміни їх діяльності можна провадити раз на місяць таке як «обмін ролями». Людині легше судити з боку, але коли уже ти в цьому побував відчув на своїй шкурі всі нюанси цієї справи, тоді ти можеш про щось і говорити. Можливо після того як ти спробуєш іншу справу ти зрозумієш що ти хочеш займатися саме цим і в тебе вже з'явиться мета яку ти зможеш досягнути. Так ми знаємо що в «Сільпо», трішки практикується таке, але не широко тому ми пропонуємо спробувати. Це навіть може послугувати в майбутньому як можливість взаємозаміщення.

– *«Доступне житло»*

Більшість працівників «Сільпо» це іногородні, дістаються на роботу навіть з інших областей на електричках. Для кращої мотивації і довгострокових трудових стосунків, пропонувати їм таку можливість як оренду недорогого житла, гуртожитків. Багато хто залишає роботу саме через те що немає житла і

йому приходиться так далеко їздити.

Дані пропозиції були висунуті (табл. 1) нами на опитування та ми попросили працівників оцінити важливість цих заходів за 10-ти бальною шкалою і на підставі опитування працівників ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а саме супермаркету «Сільпо», ми хотіли визначити наскільки важливими з їх точки зору були б окремі заходи щодо нематеріальної мотивації та стимулювання. При опитуванні працівників ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а саме супермаркету «Сільпо» щодо рівня важливості застосування окремих заходів з нематеріальної мотивації ми одержали наступні середні оцінки важливості заходів.

Таблиця 1

Оцінка важливості окремих заходів з нематеріальної мотивації для працівників ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а саме супермаркету «Сільпо» , балів

Заходи	Важливість, балів	Місце в рейтингу важливості
1	2	3
Право «Першого вибору»	4,6	9
«Квитки в кіно, театр, балет»	4,3	8
«Похід в кафе/ресторан»	7,8	3
«Путівка»	5,6	6
«Безвідсотковий кредит на мобільний телефон» (персональна електроніка «ringoo»)	6,9	4
Зниження відсотка в залежності від стажу на кредит (БАНК «Восток»)	6,3	5
Оплата хобі	5,6	6
«Страховий поліс»	8,0	2
«*Обмін ролями»*	4,9	7
«Доступне житло»	9,1	1

Як можна побачити з наведеної таблиці, працівники ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а саме супермаркету «Сільпо» найбільш важливим заходом вважають *«Доступне житло»*, а тому ми вважаємо, що саме цей захід необхідно реалізувати найпершим. Що стосується очікуваного ефекту від впровадження такого стимулюючого заходу як *«Доступне житло»*, то ми перш за все очікуємо збільшення лояльності працівників по відношенню до підприємства, збільшення рівня прив'язаності персоналу до ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», що в

кінцевому рахунку повинне призвести до стабілізації кадрового складу, налагодженню більш позитивної атмосфері в колективі, зменшенню напруженості через приход в організацію нових працівників і відповідно зменшення витрат ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», пов'язаних як з пошуком нових працівників на вакантні місця, так і втратами чистого доходу організації через менший рівень продуктивності праці нових працівників та складностями входження новачків у колектив.

Узагальнюючи досвід попередніх досліджень, можемо зробити висновок про складність визначення цінності того чи іншого результату трудової діяльності в очах кожного працівника, набір його індивідуальних цінностей, потреб, власних мотивів. Все це стосується людської особистості, її внутрішнього світу, надто складно піддається кількісним оцінкам.

Таким чином, формування мотиваційного механізму на сучасному етапі відбувається при взаємодії як традиційних, так і нових, ринкових чинників. Вважаємо, що у сучасному мотиваційному управлінні підприємство повинно використовувати поряд з матеріальною мотивацією і нематеріальну мотивацію трудової діяльності працівника щодо прояву його трудового потенціалу. Для повноцінного використання наявного та прогресивного розвитку потенціалу працівника підприємство підприємству недостатньо традиційних економічних методів. Глибоке комплексне вивчення проблем трудової мотивації можливе тільки при поєднанні здобутків економіки, психології, соціології та інших наук.

Список використаної літератури

1. Колот М. А. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу / М. А. Колот //– К.:КНЕУ, 2005 .
2. Морозова М. Е. Технології системи управління персоналом: спецкурс / М. Е. Морозова ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — К., 2015. — 48 с.
3. Пустовар Я. П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу / Я. П.

Пустовар // Вісник ХДУ.-Харків. -2011.- № 508, с.314.

4. Управление мотивацией: 12 факторов мотивации: Учебное пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; Пер. с англ. Е. А. Климова. – М.: Юнити, 2004. – 399 с.

5. ФОЗЗІ-ФУД [Електронний ресурс] : http://www.fozzy.ua

Матеріали подано в авторській редакції