

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-12>

СИСТЕМА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

INTANGIBLE MOTIVATION SYSTEM: THEORETICAL FUNDAMENTALS

Винничук Р.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»

Рубаха Н.В.

студент-магістр,
Національний університет «Львівська політехніка»

Vynnychuk Roksolana

Lviv Polytechnic National University

Rubakha Nina

Lviv Polytechnic National University

Автори статті розглядають нематеріальну мотивацію як основу стимулювання працівників до розвитку та продуктивності. Зважаючи на обмеженість ресурсів організації, не завжди є змога мотивувати персонал шляхом виплати додаткових премій, компенсацій, доплат та інших видів матеріальної мотивації, тому вибрана тема статті є актуальною та важливою. Розглянуто чинники впливу мотивації трудових ресурсів на підприємство в розрізі їх контексту. Проаналізовано типи нематеріальної мотивації, зокрема моральну, психологічну, організаційну та соціальну, а також виділено приклади мотиваторів та їх характеристики для кожного типу такої мотивації. Проаналізовано основні переваги використання нематеріальних мотиваторів та їхній вплив на підприємство, а також зроблено загальні висновки.

Ключові слова: мотивація, мотиви, мотиватори, нематеріальна мотивація, нефінансові стимули.

Автори статті рассматривают нематериальную мотивацию как основу стимулирования работников к развитию и производительности. Учитывая ограниченность ресурсов организации, не всегда есть возможность мотивировать персонал путем выплаты дополнительных премий, компенсаций, доплат и других видов материальной мотивации, поэтому выбранная тема статьи актуальна и важна. Рассмотрены факторы влияния мотивации трудовых ресурсов на предприятие в разрезе их контекста. Проанализированы типы нематериальной мотивации, в частности моральная, психологическая, организационная и социальная, а также выделены примеры мотиваторов и их характеристики для каждого типа такой мотивации. Проанализированы основные преимущества использования нематериальных мотиваторов и их влияние на предприятие, а также сделаны общие выводы.

Ключевые слова: мотивация, мотивы, мотиваторы, нематериальная мотивация, нефинансовые стимулы.

Motivation is a powerful tool in the hands of a leader to motivate his subordinates to act in the desired way, satisfying their needs and desires. The authors of the article consider intangible motivation as a basis for stimulating employees to develop and produce. Due to the organization's limited resources, it is not always possible to motivate staff by paying additional bonuses, compensations, surcharges, and other types of material motivation. However, according to many motivational theories and practical research and observations, intangible motivation plays a vital role in working with staff. Therefore, the chosen topic of the article is relevant and essential. Motivation is one of the critical factors influencing the behavior and performance of a person in the organization, as well as one of the most important functions of the manager in the workplace, who must understand the requirements for employees to motivate them properly. The article emphasizes the practicality of using positive motivators and the short-term effects of negative ones. The authors analyzed the context of the following factors influencing the motivation of labor resources at the enterprise: achieving organizational goals, creating a favorable working environment, employee participation, employee autonomy and authority, stability of human resources, productivity, organizational efficiency, employee loyalty, an adaptation of human resources. The article also analyzes the types of intangible motivation, including moral, psychological, organizational, and social, as well as examples of motivators and their characteristics

for each type of such motivation. Thus, within the framework of moral motivation, the authors analyze the sample of praise and recognition as important motivators of the employee; speaking of psychological motivation, the authors mention the construction of a system of values and individual approach to each employee; Examples of organizational motivation include improved working conditions, ergonomic space, and flexible schedule; but for social motivation, the authors give examples of employee participation and training. The authors identified and substantiated the main advantages of using non-financial motivators, in particular: reducing staff turnover, better team dynamics, improving the quality of goods and services, improving the image of employers.

Key words: motivation, motives, motivators, intangible motivation, non-financial incentives.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Менеджмент людських ресурсів – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації – працівниками, які індивідуально та колективно сприяють досягненню цілей бізнесу. Одна з ролей управління персоналом – максимізація рівня мотивації працівників [1]. Позитивна культура мотивації та хороший організаційний клімат допомагають досягти ефективних результатів для компанії. Використовуючи цю стратегію, можна підвищити продуктивність та зайнятість працівників, а також створити середовище, сприятливе для інновацій. Однак ці переваги досягаються лише мотивацією та працездатністю працівників. Мета мотивації – заохотити творчість; упевненість у собі, самостійність та ініціативність – основні характеристики для задоволення внутрішніх професійних потреб та створення ефективного робочого процесу. Для того щоб мотивувати людей працювати на реалізацію цілей та завдань організації, керівник повинен визначити мотиви працівників, які викликають їх задоволення. Проте не завжди керівники організації володіють достатніми бюджетами для того, щоб матеріально заохочувати працівників, тому розуміння основ нематеріальної мотивації є дуже важливим навиком сучасного менеджера, а отже, тема статті є актуальною та доцільною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питаннями мотивації давно та активно займається багато вчених. Не можна не згадати класиків мотивації на кшталт А. Маслоу, Ф. Тейлора, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, В. Врума та інших учених, які розробили мотиваційні теорії, актуальні й сьогодні. У кожній теорії так чи інакше присутні елементи нематеріальної мотивації. Серед українських учених, які досліджують питання нематеріальної мотивації, можна виділити Г. Захарчин, Н. Любомудрову, Н. Базалійську, Д. Терещенка, С. Дуду, Г. Білецьку, С. Баранцеву, В. Зіновчук, І. Павлову, В. Кучинського, О. Амосова тощо. Питанням нематеріальної мотивації присвячено багато наукових праць. Проте, на нашу думку, проблематика, яка стосується нематеріальної мотивації, й досі на часі, адже в умовах обмеженості ресурсів, з одного боку, і розвитку економіки знань – з іншого, від-

криваються нові можливості для нематеріальної мотивації працівників організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основна мета статті – дослідити природу нематеріальної мотивації в розрізі різних її видів та напрямів, а також окреслити основні переваги використання системи нематеріальної мотивації в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотивація – це процес стимулювання певних дій та вчинків працівників шляхом розуміння їхніх потреб та використання їхніх мотивів із метою активізації бажання та готовності до ефективного виконання обов'язків та співпраці для досягнення загальних цілей підприємства [2]. Мотив – рушійна сила поведінки, яка активізує та спрямовує діяльність на досягнення цілей, що включає сприйняття та інтерпретацію альтернативних напрямів дії [3]. Мотивація – це потужний інструмент у руках керівника для того, щоб спонукати своїх підлеглих діяти бажаним чином, задовольняючи їхні потреби та бажання.

Мотивація є одним із важливих чинників, що впливають на поведінку та результативність роботи людини в організації, а також однією з найважливіших функцій менеджера на робочому місці, який повинен розуміти вимоги до працівників, щоб їх мотивувати належним чином. Концепція мотивації включає потреби, мотиви, рушії поведінки, прагнення, бажання, які спрямовують, контролюють або пояснюють поведінку людини. [4]. Мотивація спонукає людей поводити себе так, щоб вони могли досягти своєї мети. Умотивованій особі не потрібен ні нагляд, ні керівництво – вона завжди працюватиме бажаним чином. Наприклад, якщо у працівника є мотив отримати просування кар'єрними сходинками, він ефективно працюватиме, щоб отримати підвищення [5].

Для мотивації працівників використовують різні мотиватори: позитивні та негативні. Прикладами позитивних мотиваторів є: просування по службі, підвищення, бонус, повага, винагорода, визнання тощо. Якщо не вдається впливати на роботу працівника позитивними мотиваторами, менеджер може використовувати негативні, такі як попередження, догана, деморція, штрафування тощо. Іноді страх перед негативними мотиваторами також спонукає людину вести себе бажаним чином [6]. Проте серед

практиків управління персоналом існує думка, що негативні мотиватори мають дуже короткотерміновий ефект і не вважаються достатньо дієвими та ефективними.

Мотивація займає важливе місце і позицію у всьому процесі управління. Ця методика може бути плідно використана для заохочення працівників робити позитивний внесок у досягнення організаційних цілей. Мотивація необхідна, оскільки людській природі потрібні певні спонукання, заохочення чи стимули для того, щоб досягати кращих результатів [6].

Мотивація працівників – невід’ємна частина процесу управління, раціональність використання якої формує значний вплив на діяльність та функціонування підприємства (табл. 1).

Нематеріальна мотивація переважно базується на заходах з утвердження довіри, які не лише приносять користь відповідному працівникові, а й зміцнюють організаційну структуру та підтримують моральний стан середовища [8]. Нематеріальна форма мотивації працівника заснована на чітких діях, що дає працівникові

конкретну оцінку його ефективності. Природно, заробітна плата може грати вирішальну роль, але це більше стосується окремих працівників, які з обставин або особистих причин змушені працювати виключно за гроші. Однак для більшості найважливішими є колективна робоча атмосфера та виконувани обов’язки. Іншими словами, працівник готовий працювати із задоволенням і старанністю, якщо йому комфортно в колективі й якщо йому подобається те, що він робить на роботі. Важливим чинником є також задоволення, яке він отримує від своєї діяльності [9].

Система нематеріальної мотивації включає у себе чотирибачний підхід (рис. 1), який залежно від стимулів базується на моральних, соціальних, психологічних та організаційних аспектах.

Моральна мотивація визначається потребою у повазі з боку команди та керівництва компанії. Найефективнішим інструментом є визнання заслуг, для чого можна використовувати усні публічні похвали, дошку честі, знаки та дипломи.

Психологічна мотивація виходить із потреб кожної людини у спілкуванні. Робота над ство-

Таблиця 1

Вплив ефективної мотивації трудових ресурсів на підприємство

Чинник впливу	Контекст
Досягнення організаційної мети	Мотивовані працівники завжди докладають максимум зусиль для досягнення організаційної мети, оскільки вони знають, що поруч із реалізацією цілей підприємства вони можуть досягти своєї особистої мети
Формування сприятливого робочого середовища	Завдяки мотивації вдосконалюються відносини між керівниками і підлеглими. Коли працівники задовольняють свої потреби або отримують визнання та повагу в організації, вони завжди пропонують підтримку керівництву. В організації більше співробітництва та координації, і всі працівники працюють в єдиному командному дусі
Участь працівника	Залучення працівників – це створення середовища, у якому люди мають вплив на рішення та дії, які впливають на їхню роботу. Така філософія менеджменту робить найбільший внесок у постійне вдосконалення та успіх організації праці
Автономія/ повноваження працівників	Автономія спонукає дати більше свободи підлеглим. Таке розширення можливостей розвиває довіру до співробітників. Задоволення від роботи зростає, коли працівники отримують свободу, пов’язану із самостійністю. Підвищення рівня задоволеності роботою працівників пов’язане з почуттям більшої відповідальності за якість їхньої роботи. Автономія підвищує мотивацію та щастя і зменшує плинність працівників
Стабільність людських ресурсів	Стабільність робочої сили є дуже важливим аспектом будь-якої організації, що проєктує доброзичливість та репутацію організації. Мотивація формує сприятливе середовище, що оптимізує плинність трудових кадрів
Підвищення продуктивності праці	Мотивація як процес призводить до підвищення продуктивності працівника. Мотивація відповідає потребам працівника і тим самим створює прагнення працювати якнайкраще за своїми можливостями
Забезпечення організаційної ефективності	Мотивація відіграє важливу роль у зміні ставлення працівників до організації. Байдуже ставлення нівелюється найбільш ефективно мотивацією. Наявність такого сприятливого чинника дає змогу організації процвітати та бути успішною
Забезпечення лояльності працівників	Мотивовані працівники є лояльною робочою силою. Вони мають високий рівень моралі, віддані організації, її цілям та завданням
Адаптація людських ресурсів	Адаптація до мінливого бізнес-середовища є важливою особливістю будь-якого успішного бізнесу. Це знижує опір змінам, які організація має намір внести, та робить організацію ефективною в адаптації до мінливих потреб. Мотивація персоналу здатна вплинути на пристосованість кадрів та швидку реакцію на мінливі умови та тенденції

Джерело: сформовано на основі [4]

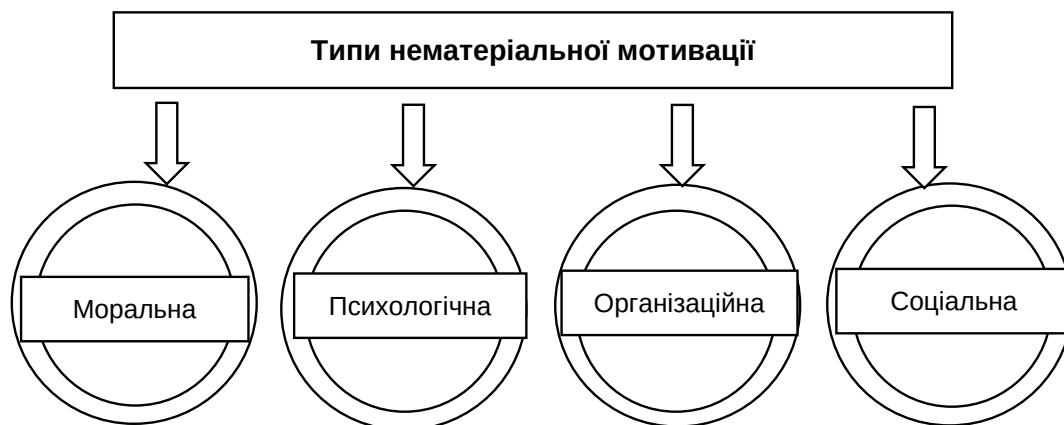


Рис. 1. Типи нематеріальної мотивації [10]

Таблиця 2

Приклади моральної мотивації

Мотиватор	Характеристика
Визнання	Визнання може бути щодо кращого результату, економії часу, поліпшення якості продукції, пропозицій щодо кращих способів роботи тощо. Якщо продуктивність людей не визнається й усі ставляться однаково, то хороші люди не люблять докладати всіх зусиль
Похвала	Кожна людина хоче, щоб його робота була визнана керівництвом. У такому разі працівник намагатиметься вдосконалювати процеси все більше

Джерело: сформовано на основі [6; 11]

ренням сприятливого середовища в колективі будується з урахуванням інтересів усіх працівників.

Організаційна мотивація проявляється у турботі про працівника, організації його робочого місця, їжі та відпочинку під час перерв у роботі.

Реалізація соціальної мотивації передбачає посилення почуття власної гідності працівника шляхом залучення до прийняття рішень, участі в управлінні командою та делегування важливих повноважень.

Ефективні нефінансові стимули для співробітників повинні торкатися емоцій, щоб змусити працівника почувати себе оціненим та цінним. Інвестувати в робочу силу, демонструючи вдячність творчим шляхом, – це один із найкращих способів утримати талановитих працівників та створити стійку корпоративну культуру.

Однією з потенційних проблем матеріальної мотивації є орієнтованість не на саму роботу, а

на винагороду, що додається до неї. Ця культура може не мати сильного впливу на мотивацію працівників. Це також може призвести до неетичних практик працівників для отримання винагород. Навпаки, нефінансові мотиватори базуються на заохоченні працівників проявляти ініціативу та виявляти прихильність до своєї роботи. Якщо її правильно реалізувати, це призведе до більш тривалих та ефективніших результатів мотивації працівників, ніж нефінансових [7]. Безумовно, нефінансові мотиватори залишають позитивний вплив на добробут працівників, що призводить до кращих загальних результатів на організаційному рівні. Ці переваги включають:

– зменшення плинності кадрів: нефінансові чинники, такі як розширення можливостей та визнання робочих місць, створюють відчуття приналежності та значущості для працівників, що призводить до підвищення рівня задово-

Таблиця 3

Приклади психологічної мотивації

Мотиватор	Характеристика
Побудова системи цінностей	Керівник повинен створити добробут роботи та покладатися на важливі критерії для всіх працівників (взаємоповага, підтримка, кар'єрний розвиток тощо). Працівник буде продуктивний там, де враховується його система цінностей
Забезпечення індивідуального підходу до кожного працівника	Незважаючи на те що мета та очікувані результати для підприємства повинні бути однаковими для всього колективу, кожен її представник може мати різні побажання та потреби в роботі. Завдяки індивідуальному підходу людина відчуватиме себе важливим та цінним кадром на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [6; 11]

Таблиця 4

Приклади організаційної мотивації

Мотиватор	Характеристика
Поліпшення умов праці	Залежно від компанії його керівник може певним чином змінити умови праці, наприклад додати невелику другу перерву в робочий час, забезпечити додатковий відпочинковий час для виконання певного обсягу робіт тощо
Ергономічний простір	Ергономічне робоче середовище має велике значення для продуктивної та здорової робочої сили. Безпечне та здорове робоче середовище надихає на продуктивний процес діяльності
Гнучкий графік	Гнучкий графік роботи дає змогу працівникам створювати власні графіки та знаходити баланс між робочим та особистим життям. На відміну традиційного 40-годинного гнучкого графіка дає змогу працівникам змінювати час початку та закінчення робочого дня. Адаптація підприємства до особистих обставин та бажань неабияк мотивує працівників

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11]

Таблиця 5

Приклади соціальної мотивації

Мотиватор	Характеристика
Участь	Участь працівників – це ще одна мотивація нематеріальної форми. Тут працівник усесбічно бере участь у всіх важливих рішеннях, які впливають на його робочу зону чи зону відповідальності. Це не лише підвищує загальну ефективність роботи, а й сприяє самостійній роботі працівника. У результаті зростає самооцінка і знижується хвилювання
Навчання	Вірите чи ні, просто навчання своїх співробітників виконувати свою роботу підвищує рівень їхньої задоволеності. Навчання позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки фокусується на особистісному та кар'єрному розвитку, що надзвичайно допомагає їм досягти кращих результатів в організації. Навчання також допомагає працівникам зрозуміти значення своєї позиції в організації

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11]

леності. Це задоволення, узагальнене на всій компанії, призведе до меншої плинності працівників, оскільки вони хотіли б залишитися та поліпшити свою компанію;

– *краща динаміка команди*: деякі методи, такі як перепроєктування робочих місць, засновані на перерозподілі та обертанні співробітників у всій організації, що дає їм змогу обмінюватися навичками та знаннями. Це призведе до більшої співпраці та хороших міжособистісних стосунків. Це також зменшить кількість суперечок та питань серед працівників;

– *поліпшення якості продуктів та послуг*: мотивовані працівники більш пристрасно залучаються до роботи, стають більш продуктивними, а впровадження навчальних програм як одного з методів нематеріальної мотивації підвищить продуктивність працівників, що призведе до виробництва кращих продуктів та послуг;

– *поліпшення іміджу працедавців*: брендинг підприємства відноситься до репутації компанії як робочого середовища. Підвищуючи рівень мотивації, організація змогла б легко залучати та зберігати найкращі таланти.

Нефінансові мотиватори часто є психологічними, заснованими на цінності і прив'язані до внутрішніх рушіїв для працівника та йдуть набагато глибше, ніж нагороди на поверхневому рівні – вони є особистими.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Нефінансові мотиватори – це психологічні важелі, які відповідають за результативність працівника в організації. Кожна людина має навички та приховану енергію, але складність полягає у тому, щоб виявити такі можливості та отримати за рахунок них конкурентні переваги. Керівники повинні мотивувати працівників, використовуючи різні інструменти та стратегії, щоб зробити їх більш ефективними та продуктивними. Дослідження, проведене у статті, доводить, що основний акцент у мотивуванні та стимулюванні працівників варто ставити саме на матеріальній мотивації, яка є більш глибинною, зачіпає емоційний та психологічний стан працівника, а отже, здатна значно краще впливати на процеси в роботі, зокрема на бажання до праці, ініціативності, виконання складних завдань та вирішення непростих завдань.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 78–88.
- Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

3. Терещенко Д.А., Сабадаш Д.О. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2015. № 3. С. 188–191.
4. Любомудрова Н.П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2015. 284 с.
5. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом у контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
6. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.
7. Білецька Г.С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Науковий огляд*. 2014. Т. 6. № 5. С. 64–69.
8. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53–58.
9. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
10. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34–38.
11. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21–23.

REFERENCES:

1. Amosov O.Yu. (2013) Sotsialna skladova otsinky efektyvnosti menedzhmentu personalu [The social component of assessing the effectiveness of personnel management]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 1, pp. 78–88.
2. Bazaliiska N.P., Mishchuk V.V. (2016) Sutnisni pidkhody formuvannia systemy motyvatsii trudovoi povedinky pratsivnykiv na pidpriemstvi [Essential approaches to the formation of a system of motivation of labor behavior of employees in the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 9, pp. 232–236.
3. Tereshchenko D.A. (2015) Motyvatsiia trudovoi diialnosti pratsivnykiv yak funktsiia upravlinnia na pidpriemstvi [Motivation of employees as a function of management in the enterprise]. *Naukovyi visnyk budivnytstva*, vol. 3, pp. 188–191.
4. Liubomudrova N.P. (2015) Motyvuvannia y rozvytok personalu: kulturolohichnyi aspekt: monohrafiia [Motivation and employees development: culturological aspect: monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)
5. Zakharchyn H.M. (2017) Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vyklykiv [Personnel management in the context of modern challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 125–133.
6. Duda S.T. (2010) Motyvatsiia ta rezultatyvnist pratsi personalu pidpriemstva: yikh sutnist ta vzaiemozviazok [Motivation and productivity of the company's employees: their essence and relationship]. *Naukovyi Visnyk NLTU Ukrainy: zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats*, vol. 20.14, pp. 188–193.
7. Biletska H.S. (2014) Pidkhody do formuvannia systemy motyvatsii personalu pidpriemstv yak odna z peredumov pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti [Approaches to the formation of a system of motivation of personnel of enterprises as one of the prerequisites for increasing their competitiveness]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Naukovyi ohliad»*, vol. 6, no 5, pp. 64–69.
8. Azarova A.O. (2010) Doslidzhennia mnozhyny chynnykiv nematerialnoi motyvatsii na pidpriemstvi [Research of many factors of intangible motivation in the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 5, pp. 53–58.
9. Spivak V.V. (2010) Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv [Motivation as a means of effective personnel management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, no. 2, pp. 178–181.
10. Ivanov S.L. (2010) Rol nematerialnykh chynnykiv motyvatsii pratsi u formuvanni liudskoho kapitalu suchasnoho pidpriemstva v Ukraini [The role of intangible factors of labor motivation in the formation of human capital of a modern enterprise in Ukraine]. *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 5, pp. 34–38.
11. Ivanchenko H.V. (2010) Osoblyvosti vykorystannia nematerialnykh stymuliv na vitcheznyanykh pidpriemstvakh [Features of the use of intangible incentives in domestic enterprises]. *Ekonomist*, vol. 3, pp. 21–23.