

## НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

8. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4-7.
9. Корольова Н. М. Людський капітал: поняття та організаційно-економічний механізм формування на залізничному транспорті / Н. М. Корольова // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ. – 2009. – № 26. – С. 234-238.
10. Переверзєва А. В. Етапи формування людського капіталу / А. В. Переверзєва. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2008\\_3/15%20.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2008_3/15%20.pdf)

*Рекомендовано до друку  
кандидатом екон. наук, доцентом Кісем С. Я.*

УДК 005.32:331.101.3

## ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НЕСТАНДАРТНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

**Шаранич Н. М.**

*Анотація.* Розглянуті методи мотивації персоналу зарубіжних підприємств та ряд протиріч між особистою та професійною мотивацією працівників.

*Ключові слова:* мотивація, методи, протиріччя, працівники, оплата праці.

*Abstract.* Methods of employee motivation of foreign companies and a number of contradictions between personal and professional motivation of employees have been considered.

*Keywords:* motivation, techniques, controversies, employees, wages.

**Актуальність проблеми.** Трудові ресурси є чи не найголовнішим фактором ефективної діяльності будь-якого підприємства. Від їх знань, умінь, навичок, а також сумління, працелюбності, самовіддачі залежить якість виготовлених товарів, робіт, послуг, ефективність функціонування та насамкінець результати діяльності підприємства. Тому будь-якій організації необхідно приділяти великого значення питанням як відбору кадрів, організації їх праці, так і ефективної їх мотивації. Використовуючи найбільш сучасні і передові методи мотивації, можна домогтися того, що працівники виконуватимуть свою роботу більш якісно, збільшиться рівень задоволеності працівників своєю роботою, зменшиться плинність кадрів. Особливого значення це питання набуває в сучасних умовах післякризового розвитку підприємств, коли необхідно переорієнтувати працівників на досягнення скоригованих стратегічних цілей. А в практиці

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ В НАФТОВІЙ І ГАЗОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ**

## **НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

найчастіше застосовують стандартні методи мотивації, які уже не дають очікуваного ефекту. Саме тому проблеми, пов'язані з удосконаленням нестандартних методів мотивації персоналу, набувають в сучасних умовах особливої гостроти та актуальності.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Проблеми мотивації праці персоналу досліджували у своїх роботах такі науковці ж Б. Давиденко, Є. Докторук, Д. Іванцевич, Т. Костишина, В. Новіков, О. Павловська, Д. Пінк, А. Кібовська, О. Куряча, О. Пестерцова, В. Стадник, О. Сергєєва, О. Хайєм, М. Чуйко, І. Шнайдер та ін.

Однак, питанням мотивації праці персоналу з точки зору відповіді на виклики сучасного економічного розвитку, а також з врахуванням специфіки функціонування українських підприємств приділено недостатньо багато уваги. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираже-

ної зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємств.

**Мета роботи.** Дослідження та аналіз нестандартних методів мотивації праці персоналу з урахуванням сучасних умов діяльності і розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальновідомо, що мотивація є сукупністю зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей. У процесі мотивування праці персоналу підприємства слід брати до уваги об'єктивні (зовнішні) й суб'єктивні (внутрішні) фактори, що впливають на поведінку людей. Відповідно виділяють два види мотивації: зовнішню і внутрішню. Зовнішня мотивація формується під дією зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівником і т. ін. Внутрішня пов'язана з інтересом до діяльності, зі значимістю виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, а також розвивати свої вміння і здібності.

Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування й оплати праці часто носять загальний характер, їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалася в масштабах усієї країни. Водночас у більшості мотиваційних теорій наголошується на важливості суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники певного підприємства та застосування нестандартних методів мотивації.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Під час формування мотиваційного механізму важливо

## **НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

підкріпити мотиви стимулами. У такому разі трудова діяльність людини відбувається одночасно під впливом мотивів і стимулів [8]. Саме на цьому побудована система нестандартних методів мотивації.

Варто пам'ятати, що мотивація має свої прояви не тільки у професійній діяльності людини, але й у її житті загалом. Іноді особиста мотивація (самомотивація) працівника відіграє куди більшу роль, ніж мотивація ззовні.

У житті ми маємо дискретність, переривність мотивації. При цьому у виробничій практиці ми припускаємо, що мотивація персоналу повинна бути постійною. Тим часом джерело мотивації персоналу єдине, що на роботі, що в житті. Початковою є базова мотивація співробітника до життя. Роботодавець хоче, щоб кількість оплачених годин дорівнювала кількості продуктивних годин. Однак у житті кількість прожитих годин далеко не завжди дорівнює кількості осмислено, результативно, активно прожитих годин, і ми приймаємо це як належне. Ми припускаємо, що людина може не вирішити проблему з мотивом жити (тобто проблему з сенсом життя), але вона зобов'язана вирішити проблему з мотивацією праці. Тому виділяють цілий ряд протиріч між особистою і професійною мотивацією працівників.

Протиріччя між "хочу" і "мушу". «Хочу» працівника передбачає його відповідальність, енергію, цілеспрямованість. «Мушу» працівника передбачає передачу відповідальності назовні (начальнику, державі, татові з мамою), відсутність енергії, активності, цілей. Мотивація персоналу до праці є лише відображенням базової мотивації до життя. Людина, яка вимушено живе, так само вимушено і працює.

Протиріччя між об'єктивним, зовнішнім характером менеджменту або управлінського впливу й суб'єктивністю мотивації людини. Говорячи про мотиви людини, ми маємо на увазі чисто суб'єктивну сферу - її бажання, потреби, прагнення, переваги, почуття і т.п. Мотивація - це енергія бажань, укладена в слові "хочу". Строго кажучи, управляти мотивацією іншої людини неможливо безпосередньо, тільки побічно. Енергія, прагнення працівника поза керуванням, з цим народжуються. Вся американська система управління побудована на відборі саме таких людей. Завдання - виявити на ранніх стадіях кандидатів на посаду, а далі просувати їх через систему кадрового резерву. Так в США капіталізується людський ресурс.

Честолобець, амбітна людина, що переслідує власні цілі, вигідний організації більше, ніж посередній, нехай дуже лояльний співробітник. Все, що відбувається в організації, може носити або мотивуючий, або демотивуючий вплив для співробітників.

Протиріччя між найманим характером праці та ініціативністю. Необхідно викликати в працівника відчуття причетності до виконання

цілей організації, які повинні стати і його цілями, а не «прислуговуванням» в досягненні цілей інших (керівників).

Протиріччя між мотивуючими і гігієнічними факторами праці. Будь-які зовнішні мотивуючі фактори (зарплата, компенсаційний пакет, умови праці) постійно тяжіють до того, щоб перетворитися в гігієнічні фактори, і починають сприйматися працівником як належне, а не як стимул працювати краще. Саме тому більш надійною є внутрішня мотивація (цінність для працівника того, що він створює, корпоративна культура тощо).

На рівні особистості існує протиріччя між корпоративною лояльністю працівника і здоровою егоїстичною агресією. Якщо в людини не розвинуте відчуття власної вигоди, то вона зазвичай не здатна нічого досягти ні для себе, ні для організації. Тому необхідно підтримувати в балансі відчуття корпоративного співробітництва та змагальницького егоїзму.

Наступні два протиріччя за своєю суттю є дуже схожими між собою. Це протиріччя між психічною стійкістю і здатністю до ризику та протиріччя між цінністю комфорту і необхідністю дискомфорту для розвитку. Там, де нема напруги, незадоволення, дискомфорту, нема діяльності, нема активності. Конструктивний дискомфорт - це вміння ставити задачі, вищі за проявлені здібності працівника, вміння «піднімати планку». А здатність до ризику - психологічна риса, необхідна для досягнення успіху.

Протиріччя між цільовою системою мотивації і аморфністю свідомості працівника. Мотив виникає коли є ціль, об'єкт, до якого прагнуть. У багатьох випадках на вітчизняних підприємствах працівник зазвичай не має чітких цілей та бажань. Йому важко визначитись, чого він хоче. Актуальним тут є повернення до моральної мотивації.

Протиріччя між нашим традиційним патерналізмом (опікою над працівником) і мотиваційним менеджментом, створюваним за західним зразком з його цінностями індивідуалізму, особистого успіху, кар'єрного росту.

Протиріччя між потенціалом людини і опором реалізувати потенціал. Це пов'язано зі страхом перед ростом, з ризиком потрапити в новий, незвіданий простір. Тут необхідно створити систему адаптації працівника до нових умов, підтримати його, провести роз'яснювальну роботу.

Виходячи з цих протиріч важливого значення набувають нестандартні методи мотивації, які викликають не тільки інтерес до праці, а й життєвий запал, почуття задоволеності життям, що спонукає людину і до професійних звершень. Це особливо є актуальним для тих компаній, які не можуть собі дозволити виплачувати працівникам зарплату вищу порівняно з конкурентами.

## **НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

За результатами зустрічей і конференцій НЯ-менеджерів виділяють наступні способи нестандартної мотивації [7, 8]:

- можливість створювати персональні проекти в рамках компанії;
- персоніфікація успіхів і досягнень;
- планування кар'єрного росту й умов праці співробітників;
- співвіднесення завдань з типом особистості працівника;
- тренінги з командоутворення, інші форми професійної освіти;
- застосування гнучкого графіка, неповного робочого тижня,

можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;

- встановлення працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;

- знаки суспільного визнання: дошки пошани, державні нагороди, почесні звання;

- негативна мотивація (створення штучних стресових ситуацій);
- підвищення значимості бранда компанії в очах її співробітників;
- культивування почуття приналежності до успішної компанії.

На своєму робочому місці кожен бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно визнавати працю кожного окремого працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників і т.п.

Повертаючись до внутрішньої мотивації працівників, вище було сказано про важливість створення у працівника відчуття причетності до виконання цілей організації. Зазвичай у великих компаніях цього важко домогтись і тому працівник відчуває себе лише «гвинтиком» системи, який ні на що в ній не впливає. Тому, власникам великих підприємств варто задуматись над створенням всередині компанії бізнес-одиниць, або центрів фінансової відповідальності. Суть такої ідеї полягає в тому, щоб наділити ресурсами і дозволити ними розпоряджатись тих людей, які готові взяти на себе відповідальність. Як показує практика, найбільш вмотивованими є ті, хто найбільш фінансово відповідальні, і навпаки. Виділення центрів фінансової відповідальності дозволить направити зусилля власників і менеджменту підприємства на досягнення єдиної мети [4].

Ефективно підвищує рівень мотивації працівників також такий метод як створення «командного духу» в колективі. А для цього необхідно створити команду односторонців, які доповнюють один одного. Найкращий спосіб створити команду - вчасно поставити «потрібних» людей на «потрібні» ролі. Як вважає Мередіт Белбін (R. Meredith Belbin) [2], автор популярної нині методики з формування команди, «типи корисної поведінки людей безмежні, але діапазон корисних моделей поведінки в роботі команди обмежений». Він виділяє 9 командних ролей: Генератор ідей, Дослідник ресурсів, Координатор, Мотиватор, Аналітик, Натхненник команди, Реалізатор, Контролер і Спеціаліст. Команда може працювати

### НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

успішно навіть при наявності менше 9 людей. Учасники команди можуть виконувати по декілька ролей, тим самим компенсуючи відсутність деяких персонажів. Як правило, кожна людина поєднує в собі декілька ролей, але які саме, залежить від її можливостей і природних здібностей і вдале поєднання цих ролей в команді дозволяє кожному відчувати себе на «своєму місці». Таким чином, формування команди - важлива задача, до вирішення якої слід віднестись серйозно, але без зайвого фанатизму. Адже успіх компанії залежить не тільки від «командності» її працівників, але й від їх професіоналізму. Приклади застосування нестандартних методів мотивації на відомих міжнародних компаніях представлені в табл.1.

Таблиця 1 - Приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці [1]

Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
1. Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізень тощо.	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
2. Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями	ІВМ, Макдональдс
3. Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця	Johnson & Johnson, Renault, Peugeot
4. Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування	Johnson & Johnson
5. Публікація у власному друкарському органі	General Motors, Westing-house Electric, Polaroid, Bell Telephone Lab., Radio Corporation of America
6. Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній	Toshiba, ІВМ, Polaroid
7. Безкоштовне чи пільгове харчування працівників	Google, Яндекс, Вконтакте

Поняття нестандартної мотивації дуже широке і викликає суперечки, оскільки у кожного керівника свої погляди на мотивацію персоналу, і він вибере той метод, який в даній ситуації найбільше необхідний його працівникам і компанії. Вивчення та впровадження системи нестандартної

## **НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

мотивації стає все більш актуальним, тому слід проводити нові дослідження і впроваджувати їх у практику.

**Висновки.** Отже, мотивація праці є важливим елементом системи управління будь-якого суб'єкта господарювання, а її ефективна організація лежить в переліку основних цілей розвитку. Узагальнюючи вище сказане, можна зробити висновок, що за сучасних умов найбільшого успіху досягають ті підприємства, що вміють належним чином вмотивувати своїх працівників до підвищення якості та продуктивності праці. При цьому дедалі сильніший акцент робиться на внутрішній мотивації, яка враховує особливості кожної людини, вік, пріоритети, бажання, життєві орієнтири, заохочує ініціативність, творчий та особистісний розвиток працівника, його схильність до ризику, інноваційності і прагнення до поліпшення якості життя. В цьому плані особливої популярності набувають нові, нестандартні методи мотивації праці, які розробляються і успішно впроваджуються сьогодні багатьма сучасними підприємствами.

### **Література**

1. Докторук Є. В. Застосування нестандартних методів мотивації / Є. В. Докторук // [Електронний ресурс] Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_7/306.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_7/306.pdf)
2. Кибовская А. Команда, без которой мне не жить... / А. Кибовская // Бизнес. - 2004. - №6. - С. 53-55.
3. Курячая О. Изгибиционисты, или плюси и минусы гибкого рабочего графика // Бизнес. - 2006. - №23. - С. 42-43
4. Пестерцова О. Финансовая ответственность внутри предприятия как метод мотивации персонала / О. Пестерцова // Бизнес. - 2004. - №6. - С. 56-57
5. Сергеева О. Б. Парадоксы мотивации персонала / О. В. Сергеева // [Електронний ресурс] UBORU. Бизнес-образование в России и за рубежом. – Режим доступу : [www.ubo.ru/articles/cat=107&pub=3284](http://www.ubo.ru/articles/cat=107&pub=3284)
6. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., вип., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
7. Чуйко М. А. Нестандартна мотивація персоналу на підприємстві / М. А. Чуйко // [Електронний ресурс] Харківський національний економічний університет. НТБ. Ел. архів. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspu^itstream/123456789/1210/1>
8. Шнайдер І.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи / І. М. Шнайдер // [Електронний ресурс] .. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/4\\_SWMN\\_2010/Economics/58666.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58666.doc.htm)

*Рекомендовано до друку  
доктором екон. наук, професором Данилюком М. О.*