

УДК 331.101.38:331.2

О. О. Кундицький,
д. е. н., професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>
А. М. Гаца,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7126-8060>
В. О. Марунчак,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0845-7106>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.10.78

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАСОБІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ ТА МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

O. Kundytskyi,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department
of Management, Ivan Franko National University of Lviv
A. Gatsa,
Ivan Franko National University of Lviv
V. Marunchak,
Ivan Franko National University of Lviv

JUSTIFICATION OF MEANS OF INTANGIBLE AND MATERIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE MODERN ORGANIZATION

У науковому дослідженні здійснено порівняння, аналіз та оцінку засобів нематеріальної та матеріальної мотивації персоналу в сучасних економічних ринкових умовах, вивчено базові засоби мотивації персоналу в Україні, визначено базові проблеми мотивації персоналу в сучасній організації.

Згідно наукового дослідження, варто акцентувати увагу на тому, що в процесі переходу України до сучасних ринкових відносин, що має місце паралельно зростанню економічної самостійності організацій в Україні, необхідне, на наш погляд, комплексне поєднання усіх засобів механізму мотивації персоналу. Встановлення оптимального співвідношення нематеріальної та матеріальної мотивації працівників — це, ми вважаємо, головна мета організації власне мотивації в сучасній організації. Ринкова економічна система сьогодні, на наше переконання, характеризується наявністю переважно нематеріальних та матеріальних засобів мотивації персоналу.

На наш погляд, під час обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, необхідно брати до уваги історичний загальносвітовий досвід, а також вітчизняну історію відносно мотивації персоналу в організації.

Отже, ми вважаємо, сьогодні існує необхідність переглянути засоби нематеріальної та матеріальної мотивації персоналу в організації, що створює необхідність розробити методологію і законодавство мотивації працівників в сучасних організаціях у нашій державі.

In the scientific study, a comparison, analysis and assessment of the means of non-material and material motivation of personnel in modern economic market conditions were carried out, the basic means of personnel motivation in Ukraine were studied, and the basic problems of personnel motivation in the modern organization were determined. According to a scientific study, it is worth emphasizing that in the process of Ukraine's transition to modern market relations, which is taking place in parallel with the growth of economic independence of organizations in Ukraine, a complex combination of all means of the personnel motivation mechanism is necessary, in our opinion. Establishing the optimal ratio of immaterial and material motivation of employees is, in our opinion, the main goal of organizing actual motivation in a modern organization. The market economic system today, in our opinion, is characterized by the presence of mainly intangible and tangible means of motivating personnel. In our opinion, when justifying the means of material and non-material motivation of employees, it is necessary to take into account the historical global experience, as well as the domestic history regarding the motivation of personnel in the organization. So, we believe that today there is a need to review the means of non-material and material motivation of personnel in the organization, which creates the need to develop a methodology and legislation for the motivation of employees in modern organizations in our country.

The modern economic system, characterized by various forms of ownership and management, provides for employee motivation through a combination of intangible and tangible means of motivation. Today, we believe, the problems of defining and substantiating the main means of non-material and material motivation of personnel in a modern organization remain relevant.

In modern economic literature, we believe, directions and methods of personnel motivation are widely considered. Motivation was studied by Boginya D. P., Kryvenko S. V., Grishnova O. A., Tkachenko L. G., Kolot A. M. and other authors. Despite this, in our opinion, the problems of comprehensive study and substantiation of the means of non-material and material motivation of personnel in the modern organization are still unexplored.

Summarizing the above, the main task of our article is to define and substantiate the main means of intangible and material motivation and establish the main factors of their formation in order to take the latter into account in the process of forming an effective system of personnel motivation in a modern organization.

During our scientific research, general scientific methods, special research methods, systematic and complex approaches were used. In the process of writing a scientific article, we used general economic methods in general and other specific methods in particular.

Ключові слова: мотивація; матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; засоби матеріальної мотивації; засоби нематеріальної мотивації.

Key words: motivation; material motivation; intangible motivation; means of material motivation; means of intangible motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна економічна система, що характеризується різними формами власності та господарювання, передбачає мотивацію працівників шляхом поєднання нематеріальних та матеріальних засобів мотивації.

Сьогодні залишаються актуальними, на наше переконання, проблеми визначення та обґрунтування основних засобів нематеріальної та матеріальної мотивації персоналу в сучасній організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній літературі, ми вважаємо, широко розглядаються напрями і методи мотивації персоналу. Мотивацію досліджували Богиня Д. П., Ткаченко Л. Г., Колот А. М., Кривенко С. В., Грішнова О. А. та інші автори. Незважаючи на це, остаточно недослідженими,

на наш погляд, є проблеми комплексного вивчення та обґрунтування засобів нематеріальної та матеріальної мотивації персоналу в сучасній організації.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Підсумовуючи вищеописане, головним завданням нашої статті є визначення та обґрунтування основних засобів нематеріальної та матеріальної мотивації та встановлення основних факторів їх формування із метою врахування останніх в процесі формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасній організації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час нашого наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи, спеціальні методи дослідження, системний та комплексний підходи. В процесі написання на-

укової статті нами використано загальноекономічні методи загалом та інші специфічні методи зокрема.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічною метою розвитку сучасної організації в ринкових умовах економіки, ми вважаємо, є розробка ефективного механізму стимулювання працівників, враховуючи виробничі особливості, а також якісний склад працівників організації.

Матеріальне стимулювання, на наш погляд, має вагоме значення для більшості працівників на будь-якому рівні сучасної організації. Збільшення робочого часу в сучасній організації за умови виникнення потреби здійснення великого обсягу невідкладної роботи може бути обґрунтованим, при цьому, повинно відповідно оплачуватися та чітко регламентуватися керівниками.

В умовах нестабільної економіки сьогодні, на наш погляд, для співробітників нижчого рівня, важливе значення мають соціальні гарантії, керівники сучасної організації повинні створювати гідні умови праці для свого персоналу, офіційне працевлаштування має передбачати регулярні, декретні відпустки, наявність забезпечення стабільності зайнятості, медичного та пенсійного страхування.

Чинять вплив на працівників і є вагомими, на наш погляд, неекономічні методи мотивації, використання яких викликане тими ж факторами, що і економічні методи, до яких варто віднести: власне процес праці та склад трудового колективу [1].

Сучасні конкурентні умови, на наш погляд, формують потребу високої ефективності праці та інноваційного підходу до самої роботи. Стимулювання висококваліфікованих працівників сьогодні не обмежується виключно фінансовими засобами. До основних факторів варто віднести також наступні: можливість професійного росту, розвитку, забезпечення працівників можливостями навчання, отримання нових навичок, участі в тренінгах тощо.

Створення командної роботи та формування сприятливого корпоративного середовища, при цьому, дає можливість суттєво збільшити задоволеність працівників. В сучасній організації, ми вважаємо, заохочення до обміну ідеями, спільної роботи, взаємодії, зумовлює потребу в творчому підході відносно вирішення завдань.

Система визнання і нагородження в сучасній організації може включати фінансові бонуси, публічне визнання перед керівництвом

і колективом здобутків працівників, що, в свою чергу, може підняти самооцінку індивідів та забезпечити позитивний корпоративний клімат.

На наш погляд, однією із допустимих стратегій в сучасній організації може розглядатися активна співпраця із навчальними закладами і програмами відносно підвищення кваліфікації із метою вирішення проблем нестачі кваліфікованих працівників. Співпраця із навчальними інститутами, індустрійними організаціями, ми вважаємо, сприятиме розробці програм, які відповідають сьогodнішнім потребам на ринку праці, надають доступ організації до випускників, які мають високу кваліфікацію [2].

В сучасній організації, на наш погляд, не можна недооцінювати значення таких моментів трудової діяльності, як негрошові матеріальні стимули, нематеріальне стимулювання, основою яких є розуміння психологічних аспектів поведінки індивіда у трудовому процесі, розуміння вагомості трудової діяльності у процесі задоволення власне вищих потреб працівників в цілому та окремих індивідів зокрема.

До шляхів вивільнення ресурсів в сучасній організації на забезпечення нематеріального та матеріального стимулювання працівників варто віднести наступні: раціональне оптимальне використання фінансових ресурсів, які варто перерозподілити на премії за якісно зроблену роботу. Гарантована і справедлива премія за якісно зроблену роботу надихне, ми вважаємо, працівників на дбайливіше ставлення до робочих процесів.

В сучасній організації ефективно розроблена система нематеріального стимулювання, може компенсувати, на наш погляд, дефіцит матеріального стимулювання, а саме: підтримка працівників, моральне визнання спричинює продуктивнішу роботу персоналу через відчуття власної важливості індивідів [3].

В сучасній організації для забезпечення високопродуктивної праці працівників слід розглядати, на наш погляд, інноваційні підходи до формування та розвитку програм підвищення продуктивності персоналу. Ми вважаємо, що важливим аспектом сьогодні є використання сучасних технологій та цифрових інструментів, які спричиняють підвищення ефективності власне робочих процесів. До таких технологій та інструментів варто віднести наступні: використання Інформаційних Технологій, ефективне управління проектами, система навчання, а також система обміну знаннями, індивідуалізація навчання, власне здоров'я працівників та їх благополуччя.

Для забезпечення вдосконалення безпосередньо методів нематеріальної мотивації працівників в сучасній організації варто розробити наступні рекомендації для різних категорій персоналу, а саме:

— Для робітників:

1. Систематичний аналіз результатів виробництва, які досягнуті.

2. Офіційне визнання досягнень.

3. Виявлення потреб індивідів шляхом проведення анкетування.

4. Зростання особистої відповідальності індивідів шляхом створення можливості самостійно обирати способи реалізації завдань.

— Для фахівців:

1. Почесні грамоти та листи подяки за роботу, яка зроблена успішно.

2. Забезпечення можливості самонавчання, підвищення кваліфікації, програми навчання працівників.

— Для керівників:

1. Участь в форумах, виставках, конференціях.

2. Публікації у ЗМІ від імені організації.

3. Навчання у навчальних програмах, бізнес-школах для менеджерів.

Стимулювання праці загалом варто розглядати як важливий метод винагороди працівників, на наш погляд, який повинен бути збалансованим із участю у виробництві для формування впевненості та захисту працівників, забезпечуючи паралельно продуктивність персоналу та його задоволеність.

Розробка ефективної системи мотивації персоналу в сучасній організації потребує чіткого обґрунтування критеріїв оцінки безпосередньо службових обов'язків, врахування внутрішніх індивідуальних мотивів, надання навчання персоналу, створення гнучких систем безпосередньо соціальних виплат, пільг, які забезпечують потреби працівників. Оперативна оцінка та контроль мотиваційної системи, на наш погляд, також займають важливе місце в процесі успішного формування та функціонування мотиваційної системи.

Табл. 2 відображає етапи розвитку в сучасній організації системи навчання і містить розробку індивідуальних та групових навчальних планів, встановлення потреби безпосередньо в навчанні, оцінку ефективності навчання через проведення постійних перевірок, а також проведення опитування персоналу на постійній основі.

Табл. 3 наголошує на необхідності розгляду та врахування внутрішніх мотивів індивідів

Таблиця 1. Розробка критеріїв оцінки та службових обов'язків

Етапи	Дії
Визначення обов'язків	- Оцінка позицій, узгодження безпосередніх службових обов'язків. - Чіткий опис очікуваних результатів.
Розробка критеріїв оцінки	- Розробка вимірюваних, об'єктивних критеріїв успіху. - Узгодження критеріїв із працівниками та керівниками.
Зворотний зв'язок	- Постійний огляд та обговорення результатів. - Корегування вимог, критеріїв.

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2. Надання навчання працівників

Етапи	Дії
Визначення потреб	- Анкетування працівників для визначення потреби в навчанні. - Аналізування вимог, тенденцій в певній галузі.
Розробка навчальних планів	- Розробка індивідуальних, групових навчальних програм. - Використання зовнішніх ресурсів, внутрішніх ресурсів.
Оцінка ефективності	- Постійна оцінка безпосередньо результатів навчання. - Опитування працівників відносно задоволеності та корисності.

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3. Урахування внутрішніх мотивів персоналу

Елементи врахування	Дії
Мотивація самовираження	- Можливості реалізації творчих ідей, проєктів. - Постійні форуми безпосереднього обговорення ініціатив.
Забезпечення кар'єрного розвитку	- Система зростання і розвитку кар'єри в сучасній організації. - Обговорення цілей кар'єри, особистих планів розвитку.
Задоволення безпосередніми результатами роботи	- Система розуміння досягнень і зворотного зв'язку. - Створення корпоративної культури, формування позитивної робочої атмосфери.

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 4. Формування гнучких систем соціальних виплат і пільг

Елементи гнучких систем	Дії
Мобільний графік роботи	- Формування мобільного робочого графіку на певних посадах. - Система дистанційної роботи.
Соціальні пакети, пільги	- Розробка програм соціальних пільг. - Безпосередня адаптація до потреб працівників.
Фінансові бонуси, премії	- Формування критеріїв фінансового розуміння досягнень. - Постійні виплати, бонуси за високі результати.

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 5. Оперативна оцінка та безпосередній контроль системи

Елементи контролю	Дії
Систематичний аудит системи	- Аудити ефективності системи мотивації. - Для вдосконалення системи використання рекомендацій із аудиту.
Зворотний зв'язок	- Формування каналів відгуку, обговорення системи мотивації. - Систематичні зустрічі, опитування працівників.
Безпосередні адаптації, корегування	- Реакція на переми в галузі, організації. - Безпосередня адаптація системи мотивації з урахуванням виникаючих потреб, викликів.

Джерело: розроблено автором.

для забезпечення максимального задоволення та максимальної продуктивності.

У табл. 4 описані складові розробки гнучких систем соціальних пільг та виплат для працівників, що передбачають фінансові бонуси, соціальні пакети, мобільність робочого графіку.

Табл. 5 описує елементи оцінки і контролю ефективності системи мотивації та передбачає систему зворотного зв'язку, постійний аудит системи, необхідні корегування для адаптації системи до виникаючих потреб і викликів в сучасній організації.

ВИСНОВКИ

Отже, ми визначили, здійснили аналіз та обґрунтували напрями удосконалення мотиваційного механізму працівників в сучасній організації, що створило підґрунття для розробки та запровадження безпосередніх конкретних заходів вдосконалення нематеріальної та матеріальної мотивації персоналу. Використовуючи запропоновані засоби нематеріальної та матеріальної мотивації в сучасній організації виникне можливість безпосередньо забезпечити підвищення продуктивності та рівня задоволеності працівників, що чинитиме позитивний вплив на успіх сучасної організації в цілому.

Література:

1. Іванов С. А. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. С. 34—38.
2. Ільченко В. М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36 с.
3. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий

вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16 (1). С. 65—68.

References:

1. Ivanov, S. (2010), "The role of intangible factors of labor motivation in the formation of human capital of a modern enterprise in Ukraine", Scientific works of NDFI, vol. 5, pp. 34—38.
2. Ilchenko, V. (2012), "Increasing the effectiveness of management of work motivation of management personnel", Economy and the region of the National Technical University of Ukraine, vol. 5.
3. Galayda, T. (2017), "European experience in the application of effective systems of remuneration and motivation of the company's employees", Scientific Bulletin of Kherson State University, vol. 16 (1), pp. 65—68.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2024 р.

ІНВЕСТИЦІЇ!

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nauka.com.ua>



Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292