

УДК 331.101.3

Деркач І.О., Пащенко О.О.  
студенти

Криворізького економічного інституту  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

Булат М.А.  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інноваційного менеджменту  
та управління бізнес-процесами  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

Рибалко Л.П.  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інноваційного менеджменту  
та управління бізнес-процесами  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

## ОСНОВНІ АТРАКТОРИ СТРАТЕГІЧНИХ ВАЖЕЛІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТА ОЦІНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### KEY ATTRACTORS STRATEGIC LEVERAGE INTANGIBLE INCENTIVES AND ASSESSMENT OF STAFF

#### АНОТАЦІЯ

У статті подано аналіз сучасних форм та методів нематеріальної мотивації праці найманих працівників. Головним фактором успішної діяльності підприємства є стратегія нематеріального стимулювання. Запропоновано впровадження нових атракторів стратегічних важелів та ефективних методів нематеріального стимулювання персоналу організації. Це дає змогу працівникам отримати моральне задоволення від праці. Також на основі обробки та узагальнення інформації рекомендовано застосування основних чинників нематеріального стимулювання та оцінювання персоналу.

**Ключові слова:** мотивація, персонал організації, атрактори стратегічних важелів, нематеріальне стимулювання, флуктуація.

#### АННОТАЦІЯ

В статье представлен анализ современных форм и методов нематериальной мотивации труда наемных работников. Главным фактором успешной деятельности предприятия является стратегия нематериального стимулирования. Предложено внедрение новых аттракторов стратегических рычагов и эффективных методов нематериального стимулирования персонала организации. Это позволяет работникам получить моральное удовлетворение от работы. Также на основе обработки и обобщения информации было рекомендовано применение основных факторов нематериального стимулирования и оценки персонала. Это позволяет разработать комплексную структурированную модель оценки персонала организации.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал организации, аттракторы стратегических рычагов, нематериальное стимулирование, флуктуація.

#### ANNOTATION

This article presents an analysis of modern forms and methods of non-financial motivation of employees. The main factor in the success of the enterprise strategy is immaterial incentives. An introduction of new attractors strategic levers and effective methods of non-material incentives for staff. This allows employees to get moral satisfaction from work. Also based on the processing and synthesis of information had recommended the use of the main factors stimulating intangible and personnel evaluation. This allows you to develop a comprehensive model for evaluating structured staff organization.

**Keywords:** motivation, staff organization, attractors strategic leverage intangible incentive fluctuation.

**Постановка проблеми.** Мотиви і стимули відіграють вирішальну роль у професійній діяльності, оскільки саме внутрішні та зовнішні фактори змушують людину діяти. Вони спонукають особу не автоматично виконувати роботу, а швидко і результативно досягати мети.

Зважаючи на той факт, що матеріальна мотивація здебільшого має мінливий ефект (наприклад, збільшення рівня оплати праці не завжди пропорційно затраченим коштам), на стабільному етапі роботи підприємства сучасним менеджерам необхідно шукати нові шляхи для заохочення потреб персоналу. Отже, нематеріальні методи мотивації персоналу організації є досить актуальним питанням на сьогодні та потребують ґрунтовного дослідження.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Питання нематеріального стимулювання персоналу зображені в працях таких вчених: О. Тужилкіна, В. Юкіша, А. Азарової, О. Ковальчука, Г. Іванченка, С. Іванової та інші. Вагомий внесок у теорію нематеріального стимулювання зробили такі західні вчені, як Г. Беккер, Дж. Гелбрейт, Е. Денісон, О. Тоффлер, О. Ромер. Роботи Л. Балабанова, О. Крушельницької, О. Сардака, Д. Мельничука присвячені питанням оцінювання персоналу організації.

**Мета статті** полягає у виявленні основних атракторів синергетичних важелів нематеріального стимулювання та оцінювання персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У загальному розумінні мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до трудової діяльності та надають

їй цілеспрямованість для досягнення поставленої мети [2].

Стратегія нематеріального стимулювання є одним із головних факторів успішної підприємницької діяльності. Упровадження основних атракторів стратегічних важелів ефективних методів стимулювання персоналу організації дає працівникам змогу задовольняти свої потреби й тим самим отримувати задоволення від праці.

Основні атрактори стратегічних важелів мотивації дають можливість врахувати побажання більшості співробітників.

Менеджери, розробляючи мотиваційну стратегію, можуть поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні види мотивації (див. рис. 1).

Так, в організації працівники мають різні рівні управління, тому застосування мотиваційних заходів на кожному з них матиме різний ефект різним [1]. Представники вищого рівня управління мають певний статус, обсяг компетенції та досвід і, звичайно, звикли до відносної відсутності централізованого контролю. Водночас для керівників структурних підрозділів головним є можливість кар'єрного зростання, розширення повноважень в управлінні організацією, схвалення творчих підходів у діяльності.

До основних нематеріальних заходів, які сьогодні називають «меню бенефітів», можна віднести такі:

1. Зацікавленість у роботі. Як правило, робота керівника може бути рутинною та одноманітною, але не для підлеглого, тому потрібно делегувати йому деякі завдання. Успішне виконання поставлених завдань підлеглим може бути аргументом для розширення сфери його повноважень та отримання додаткових бонусів в роботі. У результаті цього підлеглий краще проявляє себе, реалізовує та розвиває свої кваліфікаційні навички.

2. Публічне визнання. Публічна демонстрація вдячності за зусилля працівника мотивує та заохочує його працювати віддано та старанно.

3. Додатковий вільний час. Надання працівнику часу на відпочинок та особисті справи, дає можливість приступати до роботи наповненим силою та наснагою, спрямовує людину на продуктивну роботу.

4. Надання інформації. Підлеглі мають право на інформацію про стан розвитку своєї організації, перспективи та стратегічні цілі. Таким чином, працівник відчуває своє значення в організації та свою приналежність до її діяльності.

5. Надання певної свободи. Деякі співробітники високо цінують свободу своєї діяльності й показують високі результати за таких умов. Для того, щоб оцінити результативність та ефективність дій персоналу, можна застосувати ключові показники ефективності (KPI – key performance indicators), за допомогою яких можна оцінити темпи зростання бізнесу та виявити можливі відхилення від планових показників діяльності організації.

6. Гнучкість робочого часу. Можливість обирати час для своєї роботи приваблює працівників, оскільки різні люди по-різному проявляють свою максимальну активність та мають свої біологічні ритми. Саме тому особливої популярності за кордоном та найбільших позитивних відгуків із зазначених отримала мотивація вільним часом, або так звана модульна система компенсації вільного часу [3]. Сутність цієї системи полягає в тому, що за наднормові роботи працівники винагороджуються додатковими вихідними, а не матеріальними надвишками. На жаль, в Україні ця система не набула такого поширення, як за кордоном. Закордонний досвід упровадження такого методу показує, що в людей скорочується робочий день, збільшу-

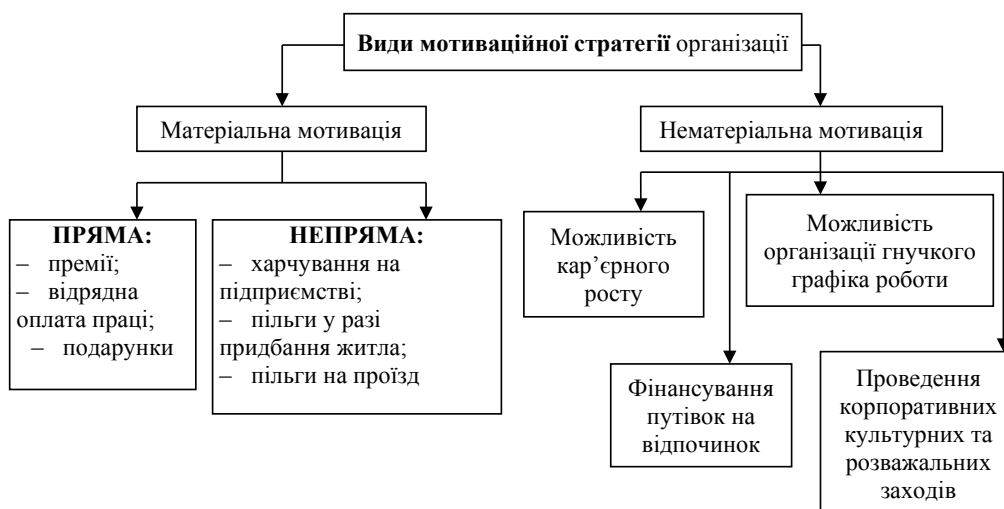


Рис. 1. Основні види матеріального та нематеріального стимулювання персоналу організації

Джерело: [5, с. 45]

ються відпустки, з'являється гнучкий графік роботи та додаткові вихідні.

7. Моральні методи мотивації. Серед них можна виділити публічне визнання заслуг, вручення грамот та подяк, зазначення в списках кращих працівників певного періоду тощо [1]. Ці методи враховують прагнення працівників до визнання, вдало підігрують почуття значущості людини, заохочують особистісні якості.

Сучасні управлінці останніми роками вдало застосовують нейролінгвістичне програмування (далі – НЛП), яке спрямоване на кодування (перекодування) психіки людини. Концепції НЛП базується на переконанні: людську психіку, яка сприймає первинну інформацію, можна порівняти з комп'ютером. Методики НЛП допомагають маніпулювати людською свідомістю шляхом підбора кодових фраз, слів, звукосполучень, зображень та іншої атрибутики. Таким чином, менеджер, використовуючи методики НЛП, може ефективно управляти людською свідомістю через накази, закладені в словах, інтонаціях, позах тіла, що значно підвищує ефективність праці.

Флуктуація сучасного підходу системи нематеріального стимулювання персоналу організації спонукає менеджерів використовувати «меню бенефітів». Отже меню бенефітів – це певний перелік пільг та бонусів, які мотивують співробітників організації до роботи.

Далі розглянемо систему мотивації співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк», до якої належить «меню бенефітів» (див. рис. 2).

У ПАТ КБ «ПриватБанк» ознаки стратегічних важелів нематеріальної мотивації можна побачити у таких діях управлінців:

- урахування думки колективу під час прийняття важливих питань;
- регулярне і своєчасне інформування членів колективу з важливих для них питань;
- спілкування з підлеглими у вигляді побажань, рекомендацій, порад, заохочень за якісну та оперативну роботу, доброзичливе та ввічливе доведення наказів;
- стимулювання створення сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримка поглядів підлеглих.

Окремо зазначимо, що, проаналізувавши відгуки колишніх працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» (станом на 2015 р.), зокрема, 150 осіб, найбільше співробітників приваблювала заробітна плата

та можливість її збільшення за рахунок допомогою бонусів. Але в 2015 р. бонусні програми скоротили, а отже, для отримання такого самого рівня оплати праці співробітникам банку необхідно працювати вдвічі більше. До недоліків роботи в ПАТ КБ «ПриватБанк» працівники віднесли брак вільного часу та високі вимоги.

З 2014 р. у цьому банку значно скоротили посади консультантів з кредитування, видачі депозитів, страхування. На сьогодні таку роботу (додатково) має виконувати один працівник. При цьому співробітники банку зазначають про складність отримання відпусток або лікарняних [6].

Таким чином, зазначені вище тенденції, на нашу думку, можуть негативно вплинути на загальний рівень КРІ (фінансову та нефінансову систему оцінювання, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей) ПАТ КБ «ПриватБанк».

З метою визначення основних атракторів стратегічних важелів оцінювання персоналу, що дають змогу розробити комплексну структуровану модель атракторів синергетичного ефекту основних важелів оцінювання персоналу організації, пропонуємо розглянути такі методики:

– «метод 360» – оцінювання персоналу за компетенціями, тобто співробітники оцінюють свого колегу, вертаючи насамперед увагу на відповідність особи до займаної нею посади;

– соціометричний аналіз – дослідження міжособистісних та міжгрупових відносин з метою їх поліпшення. Така методика дає змогу

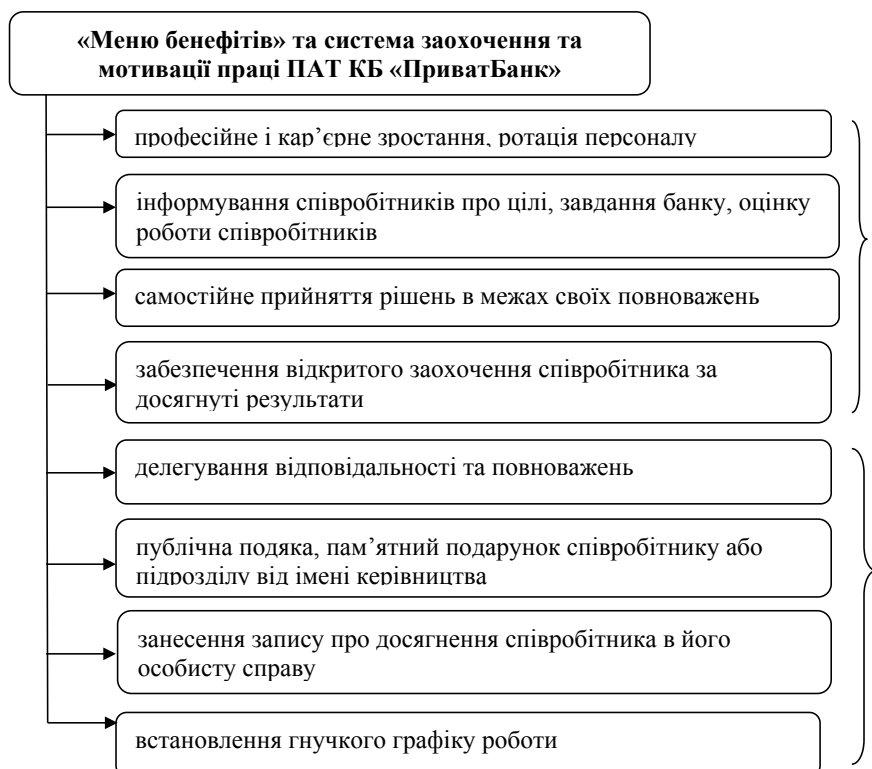


Рис. 2. «Меню бенефітів» та система заохочення і мотивації праці ПАТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: [4]

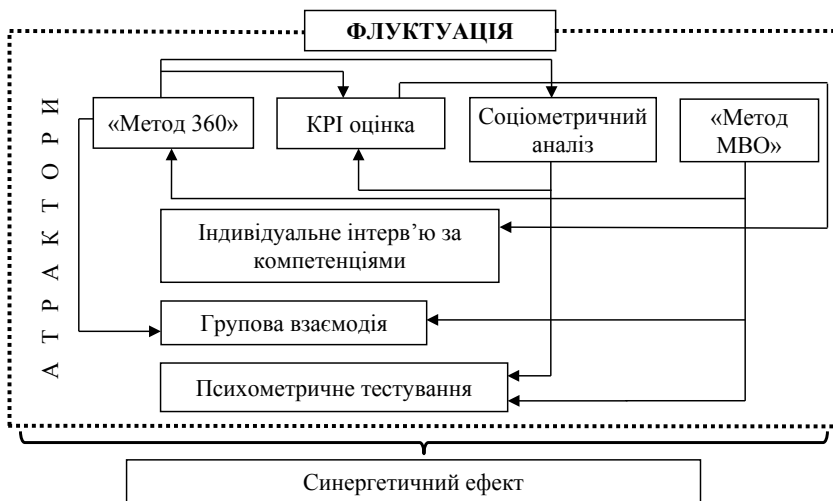


Рис. 3. Структурована модель атракторів синергетичного ефекту основних важелів оцінення персоналу організації

вивчити склад малих соціальних груп, особливо неофіційних стосунків, отримати соціологічну інформацію;

– «метод МВО» – метод управління персоналом та організацією, який забезпечує постановку цілей і завдань для реалізації бізнес-плану компанії, контроль за їх виконанням й оцінення ефективності результатів діяльності співробітників і підрозділів. У широкому розумінні це планомірне та послідовне вивчення та визначення ключових завдань і цілей організації, а також їх розподілення між співробітниками;

– індивідуальне інтерв'ю за компетенціями – структурована бесіда, спрямована на докладний аналіз реальної поведінки людини, як вона приймає рішення, здійснює планування та контроль, яка поведінка у стресових ситуаціях;

– групова взаємодія – є обов'язковою умовою реалізації намічених планів;

– психологічне тестування – стандартизоване, як правило, обмежене в часі під час випробування, спрямоване на встановлення кількісних та якісних індивідуально-психологічних особливостей працівника в організації.

Флуктуація – це випадкове відхилення пев-

ної величини (фізичної, біологічної, соціально-економічної тощо) від її середнього значення. Зазначені методи зображено у вигляді структурованої моделі атракторів синергетичного ефекту основних важелів оцінення персоналу організації (див. рис. 3).

**Висновки.** Таким чином, у результаті проведеного аналізу були виділені і структуровані основні атрактори синергетичних важелів нематеріального стимулювання та оцінення персоналу. Встановлено, що лише за допомогою поєднання матеріальних та нематеріальних видів мотивації можна отримати позитивний ефект та покращити продуктивність праці в організації. Тому менеджери вищих рангів управління повинні враховувати цей факт під час розробки стратегій управління персоналом на підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС:

1. Тужилкіна О. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.
2. Іванченко Г. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.
3. Іванов С. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
4. Кар'єра в «ПриватБанку» // Офіційний сайт «ПриватБанку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://privatbank.ua/work>.
5. Волевач Л. Використання мотивації у практичному менеджменті / Л. Волевач // Наука й економіка. – 2010. – № 3(15). – С. 177–181.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://otrude.net/employers/5609>.
7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pgenerator.ru>.