МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ СУПРОВІД ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Виконав: студент IV курсу,
групи 6.0530
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Окаров Даніель Нісанович
Науковий керівник: Васильченко О.І., к пед. н.,ст.викладач кафедри викладання другої іноземної мови
Рецензент: Томченко М.А., к.філол.н.
доцент кафедри психології

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти бакалаврський
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Окарову Даніелю Нісановичу

Тема роботи Психолого-організаційний супровід персоналу під час війни

керівник роботи Васильченко О.І., к пед. н.,ст.викладач кафедри викладання другої іноземної мови

затверджені наказом ЗНУ від «05» 02 2024 року № 234—с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого—педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково—пояснювальної записки: здійснити теоретичний аналіз методів нематеріального стимулювання; експериментально дослідити ефективність методів нематеріального стимулювання; розробити програму тренінгу для оптимізації роботи організацій під час війни.

5. Перелік графічного матеріалу: 6 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
Вступ	Васильченко О.І., ст.викладач		
Розділ 1	Васильченко О.І., ст.викладач		
Розділ 2	Васильченко О.І., ст.викладач		
Розділ 3	Васильченко О.І., ст.викладач		
Висновки	Васильченко О.І., ст.викладач		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	лютий 2024 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2023 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	березень 2024 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	квітень—травень 2024 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	травень 2024 р.	Виконано
6	Написання висновків	червень 2024 р.	Виконано
7	Передзахист	червень 2024 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	червень 2024 р.	Виконано

Студент _____ Д.Н. Окаров

Керівник роботи _____ О.І. Васильченко

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ А.О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 79 сторінок, 6 таблиць, 44 джерела.

Об´єкт дослідження – є психолого-організаційний супровід персоналу під час війни.

Предметом дослідження є методи нематеріального стимулювання персоналу як складової психолого-організаційного супроводу під час війни.

Мета дослідження – є вивчення методів психолого-організаційного супроводу персоналу під час війни методом нематеріальне стимулювання.

Гіпотеза дослідження: використання методів нематеріального стимулювання персоналу може допомогти зменшити негативний вплив війни на психологічний стан працівників, підвищити їхню лояльність та мотивацію до роботи, а також сприяти збереженню кадрів.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в ньому вперше комплексно досліджуються методи нематеріального стимулювання персоналу як складової психолого-організаційного супроводу під час війни.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо психолого-організаційного супроводу персоналу під час війни методом нематеріального стимулювання. Ці рекомендації можуть бути корисними для керівництва підприємств, кадрових служб, психологів та інших фахівців, які працюють з персоналом.

ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ СУПРОВІД, ПЕРСОНАЛ, НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, ВІЙНА.

SUMMARY

Okarov D.N.. Psychological and Organizational Support of Personnel during the War.

The object of the research is the psychological and organizational support of personnel during the war.

The subject of the study is methods of non-material stimulation of personnel as a component of psychological and organizational support during the war.

The purpose of the research is to study the methods of psychological and organizational support of personnel during the war by the method of non-material stimulation.

Research hypothesis: the use of methods of non-material stimulation of personnel can help reduce the negative impact of war on the psychological state of employees, increase their loyalty and motivation to work, and also contribute to the retention of personnel

The scientific novelty of the research lies in the fact that, for the first time, it comprehensively examines methods of non-material stimulation of personnel as a component of psychological and organizational support during the war.

The practical significance of the research lies in the fact that it can be used to develop recommendations for psychological and organizational support of personnel during the war by the method of non-material stimulation. These recommendations can be useful for management of enterprises, personnel services, psychologists and other professionals who work with personnel.

PSYCHOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT, STAFF, IMMORTAL INCENTIVES, WAR.

ЗМІСТ

ВСТУП……..7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ……10
1.1. Аналіз наукових досліджень нематеріального стимулювання персоналу……10
1.2. Сучасні методи нематеріального стимулювання персоналу та їх класифікації……27
1.3. Ефективність методів нематеріального стимулювання персоналу……...47
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ ….....50
2.1. Методи, методика і процедура дослідження……...50
2.2. Результати дослідження та їх інтерпретація……52
РОЗДІЛ 3. Програма тренінгу «Team-building» ……68
3.1. Особливості побудови моделі програми тренінгу «Team-building» …….68
3.2. Зміст та структура програми тренінгу……..70
ВИСНОВКИ……...72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Війна в Україні спричинила значні зміни в житті людей, включаючи і сферу праці. Багато підприємств змушені були закритися або значно скоротити свою діяльність, що призвело до зростання безробіття. Ті ж підприємства, які продовжують працювати, стикаються з низкою проблем, таких як: зниження мотивації та продуктивності персоналу; зростання рівня тривожності та стресу; виникнення конфліктів та напруження в колективі; втрата кваліфікованих кадрів.

В цих умовах важливо, щоб керівництво підприємств вживало заходів для підтримки своїх працівників та забезпечення їх психологічного благополуччя. Одним із методів, які можуть бути використані для досягнення цієї мети, є нематеріальне стимулювання.

Ця проблема привертає увагу як представників наукової сфери, так і керівників та менеджерів з персоналу різних організацій. Керівники усвідомлюють, що вагомого значення набувають мотиваційні аспекти персоналу. Мотивація персоналу – основний засіб забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальних результатів від роботи персоналу, що дозволяє підвищити загальний стан працездатності і прибутковість діяльності підприємства.

Нематеріальне стимулювання безпосередньо пов’язане з внутрішнім світом людини – з психічними та психологічними процесами. Людині необхідна повага, відчуття власної необхідності, позитивна оцінка своїх досягнень. Відповідно і змінюється співвідношення мотивів і потреб, на яких може ґрунтуватися стимулювання. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріального стимулювання – це підвищення інтересу працівників організв досягненні поставлених цілей.

Психолого-організаційного супроводу персоналу під час війни методом нематеріального стимулювання є актуальною з кількох причин:

- війна негативно впливає на психологічний стан людей. Це може призвести до зниження мотивації, працездатності, а також до виникнення проблем зі здоров'ям. Нематеріальне стимулювання може допомогти працівникам впоратися зі стресом, тривогою та іншими негативними емоціями.
- нематеріальне стимулювання може бути більш ефективним, ніж матеріальне, в умовах війни. Це пов'язано з тим, що люди, які переживають складні часи, часто більше цінують не матеріальні блага, а такі речі, як визнання, повага та підтримка.
- нематеріальне стимулювання може допомогти зберегти кваліфіковані кадри. Це важливо для підприємств, які продовжують працювати під час війни, адже їм потрібні мотивовані та працездатні працівники.

Об´єкт дослідження – є психолого-організаційний супровід персоналу під час війни.

Предметом дослідження є методи нематеріального стимулювання персоналу як складової психолого-організаційного супроводу під час війни.

Мета дослідження – є вивчення методів психолого-організаційного супроводу персоналу під час війни методом нематеріальне стимулювання.

Гіпотеза дослідження: використання методів нематеріального стимулювання персоналу може допомогти зменшити негативний вплив війни на психологічний стан працівників, підвищити їхню лояльність та мотивацію до роботи, а також сприяти збереженню кадрів.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз методів нематеріального стимулювання.
2. Експериментально дослідити ефективність методів нематеріального стимулювання.

3. Розробити програму тренінгу для оптимізації роботи організацій під час війни.

Методи дослідження. У роботі застосовувались теоретичні методи (теоретико-порівняльний аналіз психологічної літератури з досліджуваної проблематики) та емпіричні (тестування, опитування).

В якості основного діагностичного інструментарію використано «Методику вивчення мотиваційного профілю особистості Ш. Річі та П. Мартіна», «Тест Ф. Герцберга», в якості додаткового діагностичного інструменту використано опитувальник «Методи нематеріального стимулювання персоналу».

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в ньому вперше комплексно досліджуються методи нематеріального стимулювання персоналу як складової психолого-організаційного супроводу під час війни.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо психолого-організаційного супроводу персоналу під час війни методом нематеріального стимулювання. Ці рекомендації можуть бути корисними для керівництва підприємств, кадрових служб, психологів та інших фахівців, які працюють з персоналом.

Надійність і вірогідність результатів дослідження забезпечувались теоретичним обґрунтуванням з окресленої проблематики, використанням надійних і валідних психодіагностичних процедур, поєднанням кількісного і якісного аналізу даних, застосуванням математичної статистики на основі пакету статистичних програм.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Аналіз наукових досліджень нематеріального стимулювання персоналу

Азарова А.О. у дослідженні нематеріального стимулювання відзначає, що нематеріальне стимулювання – це таке заохочення, яке не видається працівнику у вигляді грошових засобів готівкою, однак впровадження такого стимулювання може потребувати інвестицій з боку організації [1].

Гончар В.В., Обухова Н.О. у дослідженні нематеріального стимулювання вкає на те, що нематеріальне стимулювання – це комплекс заходів, спрямованих на покращення психологічної обстановки в колективі, підвищення працездатності працівників, їх лояльності до компанії, залучення грамотних спеціалістів [9].

У дослідженні Баранцева С.М.нематеріальне стимулювання описується як стимулювання, яке спрямовано на підвищення лояльності працівників до організації одночасно зі зниженням витрат щодо компенсації працівникам їх праці [3].

Нематеріальне стимулювання, на нашу думку, − це комплекс заходів, які спрямовані на підвищення працездатності працівників, покращення психологічної обстановки в колективі, їх лояльності до організації, залучення грамотних спеціалістів, що не потребують або частково потребують економічних витрат. Методи нематеріального стимулювання – це заохочення, які спрямовані на підвищення інтересу працівників і їх задоволення від праці.

Нематеріальне стимулювання персоналу в організації спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в колективі завдяки закріпленню за ним його робочого місця чи посади; яку він займає, підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Виноградова О.В., Пілігрім К.І. [6] зазначають, що в результаті змін в структурі мотивів та їх ієрархії почала збільшуватись кількість сучасних концепцій, які об'єднують нові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Це такі концепції, як «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» працюючих, розкривають необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників. До нематеріального стимулювання персоналу безпосереднє відношення мають теорії «збагачення змісту праці» та «гуманізації праці».

Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. звертають увагу на те, що теорії «збагачення змісту» та «гуманізації праці» спрямовані не лише на більш повне використання, а й на майбутній розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, професійною підготовкою та рівнем освіти. Збагачення змісту праці в організації забезпечує більш змістовну працю, а також сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці організації, рівнями освіти та кваліфікації працівника.

Це дозволяє більш продуктивно використовувати трудовий і освітній потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією та знизити плинність кадрів на підприємстві. Також збагачення змісту праці зумовлює підвищення вимог робочого місця до рівня

кваліфікації працівника, виступає чинником для розробки конкретних заходів з професійного навчання персоналу, зокрема, підвищення його рівня кваліфікації [14].

Наприклад, збагачення змісту праці працівника на робочому місці може бути досягнуто за рахунок суміщення ним функцій працівників основного та допоміжного виробництва, основних функцій та функцій контролю за якістю продукції чи послуг; групування різнорідних операцій.

Навчання працівника суміжним професіям організовується службою управління персоналом для розширення його професійного профілю, тому спрямоване на подальший розвиток працівника.

Збагачення змісту і гуманізація праці здійснюється також шляхом міжпрофесійного просування працівників з метою оволодіння новою, більш складною і творчою професією. Так, програма гуманізації праці може включати заходи з переходу працівника на робоче місце в організації з іншої професії приблизно однакових за рівнем складності робіт з метою покращення умов праці, збереження здоров’я працівника, запобігання виникнення професійних захворювань. Реалізація такого переходу передбачає проведення професійної перепідготовки працівника, здійснення подальшого розвитку персоналу.

Важливу роль відіграють заходи зі збагачення змісту праці в організаціях, де переважає поточно-масове виробництво. Цей тип виробництва обумовлює наявність значної кількості малокваліфікованої праці. За таких обставин збагачення змісту праці і подальший розвиток персоналу забезпечується на основі опанування працівниками професій кваліфікованої праці та просуваня їх на нові робочі місця.

Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для здоров’я працівників, а й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією. Методи нематеріального стимулювання персоналу, що пов’язані із залученням працівників і фахівців до управління організацією,

дозволяють більш повно задовольнити потреби людини вищого рівня, наприклад потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самоствердженні та самовираженні й таким чином забезпечити подальший розвиток людини.

Базалійська Н.П., Міщук В.В. зауважують, що з точки зору розвитку персоналу участь працівників в управлінні організацією є привабливою умовою як для працівників, яких запрошують до роботи, так і їх роботодавців. Залучення персоналу до управління виробництвом сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самоствердженні, збереженню, а в ряді випадків й підвищенню його соціального статусу у колективі. Участь працівника в управлінні організацією спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності.

Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівник має більші можливості для розширення свого професійного кругозору шляхом опанування новими знаннями, вміннями і навичками. Залучення працівника до управління організацією дає змогу йому спілкуватися з професіоналами з вирішення певних виробничих проблем, обмінюватися передовим досвідом роботи, взаємозбагачуватися й таким чином забезпечувати подальший свій розвиток [2].

Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом дозволяє більш повно реалізувати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності роботи організації.

Привертають увагу зарубіжні дослідження. A. Maslow розглядав мотивацію працівника як функцію задоволення ієрархії потреб. Ця ієрархія часто має вигляд «піраміди» чи «сходинок», де розміщені фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в приналежності і любові, потреби в повазі і визнанні, потреба в самовираженні. З точки зору вченого дані потреби несуть в собі наступний зміст:

- фізіологічні (базові), які включають в себе потреби в їжі, диханні, одязі, житлі, сні; поки дані мотиви не задоволені в певній мінімальній мірі, потреби більш високого рівня не можуть бути задіяні;
- потреби в безпеці включають потребу в безпеці існування, впевненості у завтрашньому дні, стабільності умов життєдіяльності, потребу в певній сталості оточення, стабільності оплати праці;
- потреби в приналежності і любові (соціальні) – це перш за все потреби в прихильності, приналежності до колективу, спілкуванні, участі у спільній трудовій діяльності, в прагненні до любові, дружби - словом, дані потреби засновані на прагненні людини до злиття з суспільством, усвідомленні себе частиною соціуму;
- потреби в повазі і визнанні (самооцінка) – це прагнення до визнання суспільством певних переваг індивіда, визнання його належності до певного класу суспільства, досягнення статусу, престижу;
- потреба в самовираженні (самоактуалізація) виражається в прагненні людини збагатити свій досвід, реалізувати духовні сили, розкрити свій потенціал [12].

Задоволення потреб починається з першої групи, при досягненні певного, прийнятного для людини ступеня задоволення вона починає відчувати необхідність у досягненні потреб наступного рівня. При цьому людина може здійснювати перехід від щабля до щабля так стрімко, як і досить довго, часом все життя, зупинятися на задоволенні потреб будь-якої однієї групи в залежності від зовнішніх умов і особистісних особливостей.

Таким чином, задоволення будь-якої потреби не призводить до обов'язкового виникнення необхідності задоволення потреби наступного рівня. Згідно даної теорії:

- всі люди в силу генетичної спадковості і соціальної взаємодії спочатку володіють однаковим набором потреб;
- задоволення потреб відбувається в вертикальному послідовному порядку: від нижчих до вищих;

- потреби більш низького рівня необхідно задовольняти раніше, ніж на рівні трудової поведінки почнуть позначатися потреби більш високого рівня;
- задоволена потреба не мотивує.

Теорія A. Maslow не використовується в чистому вигляді із-за обмежень та недоліків, виявлених в процесі її практичного застосування, хоча багато висновків з даної теорії не втратили своєї значущості і використовуються при розробці систем мотивації в більшості організацій.

Ієрархія потреб вплинула на сучасний підхід до мотивації. Сформульована A. Maslow класифікація потреб, розташованих певним чином в ієрархічному порядку, на думку багатьох дослідників, залишається на сьогоднішній день найпоширенішою. Автори класичних теорій, а також сучасні теоретики і практики в сфері управління персоналом беруть за основу п'ять груп потреб "піраміди", формулюючи нові мотиваційні механізми їх задоволення і актуалізації. Зокрема, з точки зору теорії A. Maslow, нематеріальне стимулювання персоналу здійснюється за допомогою задоволення потреб працівників вищого рівня – соціальні потреби, потреби у визнанні та повазі, потреби в самовираженні.

K. Alderfer – автор теорії ERG, описав три потреби [21]:

1) існування (existence) – умовно співвідноситься з первинними потребами піраміди Маслоу: потреби безпеки (за винятком групової безпеки), фізіологічні потреби;

2) зв'язку (relation) – перекликається з потребами приналежності і причетності. Потреба зв'язку, за K. Alderfer, відображає соціальну сутність людини, прагнення її бути частиною єдиного цілого. Тому до цієї групи можна віднести частину потреб визнання і самоствердження, які пов'язані з прагненням людини займати певне положення в соціальному середовищі, а також частину потреб піраміди A. Maslow, пов'язану з груповою безпекою;

3) росту (growth), яка аналогічна потребам самовираження піраміди A. Maslow і відображають прагнення до розвитку і самовдосконалення [21].

Актуалізація потреб не має порядку, вона залежить від індивідуальних особливостей людини і ситуації. Проте, найчастіше, послідовність їх активізації матиме наступний порядок:

- потреба в існуванні – потреба в зв'язку – потреба в рості;
- рух потреб в двох напрямках: нагору, якщо задоволені потреби нижчої групи, і вниз, якщо не вдається задовольнити потреби більш високої групи;
- будь-яка потреба може актуалізуватися незалежно від задоволення інших потреб;
- невдача в задоволенні потреби більш високого рівня викликає посилення потреби більш низького, і увага людини на якийсь час повністю переключається на неї.

В теорії ERG K. Alderfer виділив дві форми виникнення мотивації:

1) хронічна мотивація, яка характеризує тип поведінки, при якому працівник постійно повертається до задоволення певної потреби, незалежно від результатів її задоволення в минулому;

2) епізодична мотивація, яка характеризує тип поведінки, при якому працівник проявляє короткочасний інтерес до задоволення певної потреби.

За теорією K. Alderfer, нематеріальне стимулювання пов’язане з потребами зв’язку, росту, самовираженням.

Теорія набутих потреб D. MakKlelland пов'язана з описом впливу на поведінку людини трьох потреб вищого рівня: співучасті, досягнення і влади.

Групи потреб у дослідженні D. MakKlelland беруть початок в теорії A. Maslow. Так, потреба співучасті за своєю суттю аналогічна соціальним потребам теорії A. Maslow. У трудовому колективі люди з високою потребою співучасті воліють працювати в складі груп, а не індивідуально, процес праці ставлять вище досягнення результату.

Потреба в досягненні знаходиться між потребами у визнанні і самовираженні у теорії потреб A. Maslow. Люди з високим рівнем потреби досягнення бажають самостійно ставити свої цілі. Вони схильні приймати досить помірні за рівнем ризику рішення і чекають негайного зворотного зв'язку від здійснених дій. Таким людям важко дається робота, у якій немає ясного і відчутного результату. Однак часто саме люди з дуже високою потребою досягнення не можуть досягти вищих рівнів в організаційній ієрархії, оскільки там від них вимагається прийняття більш ризикованих рішень, постановка більш високих цілей, ніж вони готові.

Потреба у владі виражається в прагненні підкоряти і контролювати оточуючих, впливати на хід подій, а також в готовності відповідати за дії інших. Особи з розвиненою потребою у владі можуть бути розділені на дві взаємовиключні групи. Першу групу складають ті, хто прагне до влади заради процесу контролювання людей; до другої відносять осіб, які прагнуть за допомогою владних повноважень вирішити завдання, що стоять перед організацією, при цьому їм властиво цікавитися можливостями мотивування інших людей [21].

Ці потреби не є вродженими, а можуть бути придбані в процесі соціалізації і системи навчання, вони рівнозначні і знаходяться у взаємозв'язку. Отже:

- якщо ці три специфічні потреби в достатній мірі присутні у людини, то вони помітно впливають на її діяльність, змушують докладати зусилля і здійснювати дії, спрямовані на їх задоволення;
- кожна людина з народження в більшій чи меншій мірі орієнтована на якусь певну групу потреб, але з плином часу під впливом досвіду акценти в їх прояві можуть зміщуватися.

В цьому випадку нематеріальне стимулювання спрямоване на задоволення потреб у співучасті, досягненні і владі.

Поява наступної теорії – двофакторної моделі F. Hercberg пов'язана з масштабними дослідженнями задоволення роботи працівників. F. Hercberg в найменшій мірі цікавило зміст самих потреб. Шляхом опитувань працівників та спостережень він виявляв фактори, які призводять до підвищення продуктивності і які на них не впливають. Фактори дослідження показали, що фактори, які відповідають за професійну задоволеність (мотивацію), відрізняються від факторів, що викликають професійну незадоволеність (відсутність мотивації). І це спостереження стало однією з основ теорії мотивації F. Hercberg, яка отримала назву "двофакторної". Тобто фактори, що визначать задоволеність працівників умовами праці, відрізняться від факторів, що визначають незадоволеність. Дослідник вважав, що відповіді учасників анкетування демонструють наявність вродженої потреби уникати незручностей і незадоволеності. І у вживанні терміну "потреба" теорія мотивації перегукується з теорією мотивації A Maslow. Фактори уникнення дискомфорту, болю, і незадоволеності F. Hercberg назвав гігієнічними.

Згідно F. Hercberg, гігієнічні фактори не створюють задоволеності (і внутрішню мотивацію), вони лише усувають незадоволеність, вони є зовнішніми факторами, тому що з їх допомогою можна описати зовнішні критерії задоволеності від роботи: політику компанії, практику управління, контроль, міжособистісні відносини, робочі умови, зарплату , статус і безпеку.

Інший різновид потреб, яку виділив автор двофакторної теорії, склали потреби в самореалізації, прагнення до професійного росту. Робота цілком може надати людині можливість реалізувати весь свій творчий потенціал. І це як раз ті потреби, які можуть серйозно мотивувати людей. Факторами творчої самореалізації людини є фактори росту на місці роботи. Одночасно вони є мотиваторами [43].

Реалізація на практиці мотиваційних чинників може призводити до зростання продуктивності праці, але не впливає на рівень задоволеності працею. І, навпаки, при позитивній реакції персоналу на гігієнічні фактори

зростає задоволеність працею, але це може абсолютно не позначатися на динаміці його продуктивності. Отже:

- мотиваційні чинники пов'язані з самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також зі змістом самої роботи: позитивні прояви цих факторів створюють задоволеність від праці і виступають джерелом підвищення продуктивності; негативні прояви приводять до незадоволеності;
- гігієнічні фактори описують зовнішні аспекти роботи, не створюють задоволеність і внутрішню мотивацію, вони лише усувають незадоволеність при їх позитивному прояві; при негативному прояві цих факторів викликає незадоволеність працею;
- управління трудовою мотивацією засноване на створенні сприятливого середовища за допомогою гігієнічних факторів і створенні задоволеності від роботи працівників за допомогою мотиваторів.

Зміна функціонального змісту конкретних видів праці за допомогою зміни його організації з метою найбільш повного задоволення потреб працівника являє собою збагачення праці. Збагачення праці пов'язано з управлінням мотиваційними чинниками.

Відзначимо, що поділ факторів на гігієнічні та мотиватори вельми умовно: при обліку психологічних особливостей людини гігієнічні фактори можуть бути мотивуючими і навпаки.

В процесуальних теоріях мотивації (теоріях процесів) дослідники акцентують увагу на психологічних процесах і силах, які впливають на базові потреби. У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретну модель поведінки. В якості процесів в цих теоріях умовно названі такі: очікування (за V. Vroom); відчуття справедливості (за С. Адамсом); поєднання процесів (за L. Porter і E. Lawler); досягнення цілей (за E. Lokk) [21].

В розробку теорії V. Vroom лягло його бажання пояснити, як людина робить той чи інший вибір моделі поведінки в процесі праці, натрапляючи при цьому на альтернативи, і яким буде результат відповідно до цього

вибору. В теорії очікувань наведено чотири поняття, що лежать в основі мотиваційних механізмів поведінки працівника:

- очікування – це уявлення працівника про те, що його зусилля приведуть до бажаного результату. Для того, щоб очікування виправдалися, працівник повинен володіти відповідними здібностями, досвідом діяльності, а також необхідними інструментами для виконання роботи;
- інструментальність – це розуміння того, що виконання роботи і досягнення необхідного результату є основною умовою (інструментом) для отримання винагороди. Цим параметром можна управляти: менеджмент організації формує систему стимулів, яка буде посилювати мотивацію працівників досягати бажаних результатів при виконанні різних видів робіт;
- валентність – це ступінь бажаності кожного конкретного результату діяльності: гроші, кар'єра, ставлення адміністрації, авторитет серед колег, збереження робочого місця. Валентність залежить від структури особистості і конкретної ситуації, що дозволяє визначити її в кількісних показниках на основі методів психодіагностики;
- результат – це підсумок діяльності після обраної моделі поведінки працівника. Результати розглядаються на двох рівнях: перший рівень – це власне результати виконання певних дій (якість і кількість виробленого продукту, реалізованих послуг); другий рівень – це можливі наслідки, які спричинять певну діяльність (заохочення або покарання, тобто реакція керівництва на результати першого рівня). З точки зору нематеріального стимулювання важливими є параметри валентності та результат [21].

Отже, якщо хоча б один з компонентів дорівнює нулю або негативний, то працівник буде демотивований. Числова інтерпретація категорії очікування (О) варіюється в діапазоні від 0 до 1: якщо працівник вважає, що результати не залежать від його дій, 0 = 0; якщо він вважає, що результати повністю залежать від його дій і тільки від них, 0 = 1. Якщо валентність (В) представити у вигляді числа (сума валентностей по різним результатам праці:

B = B1 + + B2 + ... + Bn), то воно буде відображати пріоритетність різних результатів: якщо результат цінується людиною, то B позитивна (абсолютний розмір числа прямо пропорційний цінності): якщо результат відкидається, то B негативна; якщо результат байдужий, ігнорується, то B = 0; для отримання позитивної валентності загального результату (B), що складається з ряду дрібніших результатів (B = B1 + B2 + ... + Bn), не обов'язково, щоб він був позитивний по кожному з них. Висока позитивна валентність одних результатів може перекривати негативну валентність інших, і загальний результат буде позитивним.

Досягнутий результат першого рівня оцінюється через валентність:

• якщо вона негативна, відбувається повернення назад, додаються нові зусилля, пошук іншого шляху досягнення результату першого рівня;

• якщо вона позитивна, формуються очікування результатів другого рівня.

Поява результатів другого рівня викликає їх оцінку через валентність з точки зору того, наскільки вони можуть задовольнити потребу:

• якщо можуть, то вона задовольняється і процес завершено;

• якщо не можуть, то знову докладаються зусилля, процес поновлюється.

Діяльність з управління мотивацією праці заснована на компоненті інструментальність (I) і повинна бути спрямована на посилення тієї валентності, яка є найбільш значущою для працівника: обчислюючи величину B за різними результатами праці (гроші, кар'єра, відносини адміністрації), необхідно застосовувати додаткові стимули до найвищої валентності.

П. Гудмен сформулював теорію справедливості, потім її було доповнено і розвинуто J. Adams. В основі теорії лежить розуміння того, що люди схильні суб'єктивно оцінювати справедливість винагороди за виконану ними роботу. На основі власних суб'єктивних уявлень працівник визначає [42]:

- значущість для себе всіх форм можливого заохочення;
- величину тих витрат, які він поніс при здійсненні трудової діяльності;
- винагорода і витрати тих осіб або тих ситуацій, з якими він порівнює себе і свою діяльність.

При цьому об'єктами порівняння можуть виступати: колеги в організації, реальне з тим, що обіцяли, практика, що склалася в певній сфері діяльності, минулий досвід [42].

Сенс теорії полягає в тому, що основа трудової мотивації – це справедливість винагород, що оцінюється за принципом: заохочення / витрати праці) = const.

Якщо людина вважає, що керівництво ставиться до неї без дискримінації, адекватно заохочує трудову діяльність в порівнянні з діяльністю інших (або діяльністю в інших обставинах), то вона відчуває задоволення від роботи. Природно, це позитивно позначається на рівні трудової активності.

Поєднання елементів теорії очікування і теорії справедливості лягли в основу розробок дослідників L. Porter і E. Lawler, які визначили співвідношення між винагородою і досягнутими результатами [37].

Вчені ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди:

1) витрачені зусилля;

2) особистісні якості людини і її можливості;

3) усвідомлення своєї ролі в процесі праці.

При цьому недолік одного фактора не може компенсуватися надлишком іншого: наприклад, якщо у працівника немає певних здібностей, необхідних для виконання даного виду діяльності, то, незважаючи на надмірні зусилля, результат діяльності не буде достатньо ефективним.

Отже, сутність комплексної моделі мотивації L. Porter – E. Lawler: елементи теорії очікування проявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить в те, що ця винагорода

буде адекватна трудовим затратам. Винагорода за результат праці, відповідно до моделі, ділиться на два види:

- внутрішня: можна порівняти із задоволенням вищих потреб і мотивуючими факторами теорії F. Hercberg (визнання оточуючих, почуття самоповаги, компетентності);

- зовнішня: ссилається до гігієнічних факторів теорії F. Hercberg (рівень оплати праці, умови праці);

- елементи теорії справедливості виявляються в оцінці справедливості винагороди.

В результаті відбувається зіставлення очікувань працівника з приводу того, як організація повинна оцінювати цю працю і фактично отриману винагороду. Задоволеність працею формується тільки за умови відповідності або перевищення рівня винагороди очікуванням працівника.

Найважливішим висновком даної теорії стало положення, що саме результати праці є причиною задоволення працівника, а не навпаки. Відповідно до теорії, результативність повинна неухильно підвищуватися, при цьому ефект від винагороди зберігається в часі [37].

E. Lokk – автор цільової теорії, розглядав першопричину необхідності мотивації в певному напрямку. Цією першопричиною, на його думку, є процес цілепокладання, який може служити мотивуючим засобом, формуючи орієнтацію на досягнення результатів [34].

Цілі мають певний мотиваційний зміст:

- концентрують зусилля в заданому напрямку;
- є еталонами, з якими зіставляються результати праці;
- служать підставою оцінки витрат праці;
- впливають на формування структури управління;
- відображають мотиви працівників і особливості організації в цілому.

Процес праці безпосередньо залежить від характеристик мети: її складності, визначеності, вигідності, тобто мета задає інтенсивність і спрямованість діяльності. Поведінка спрямовується і керується цілями, в цьому і полягає значення процесу постановки цілей з точки зору мотивації і підвищення задоволеності працею [34].

Представлена концепція тісно пов'язана з трансформацією системи потреб, викладеної в змістовних теоріях мотивації. У вітчизняній практиці переосмислення класичного розуміння механізмів мотивації зробив Лев Семенович Виготський. Сутність його підходу полягає в тому, що мотивуючі фактори діють паралельно, одномоментно і незалежно, тобто ієрархія потреб особистості досить умовна і вимагає комплексного, а не ступеневого розгляду, як в ієрархії A. Maslow.

Паралельне мотивування передбачає надання системі управління таких характеристик, які дозволили б кожному працівникові отримувати задоволення за всіма категоріями потреб.

На сьогоднішній день типова система мотивації організацій являє собою практично повне задоволення основних потреб за рахунок стабільності роботи і заробітку, також задовольняється потреба в приналежності і спілкуванні. Проте, втрачається увага щодо задоволення потреб вищого рівня.

У більшості російських організацій працівник, якого беруть на роботу "продає свою здатність до праці і особистий час" за задоволення більшою мірою перших трьох потреб.

Також привертає увагу модель «мотиваційного комплексу трудової діяльності» заснована на виявленні мотивів трудової діяльності, що є розвитком змістовного підходу до мотивації. Крім того, модель включає в себе опис самого мотиваційного процесу і передбачає можливість прогнозу трудової поведінки, що в свою чергу актуалізує класичний процесуальний підхід [20].

Відповідно до цієї теорії всі мотиви, що діють на працівника, в цілому можна звести до п'яти основних груп:

1) придбання – засновані на природному бажанні людини отримувати за виконану роботу певну винагороду (у формі виплати будь-яких матеріальних благ, а також моральних заохочень). Дуже часто в організаціях система мотивації зводиться до мотивування персоналу лише за рахунок даної групи, наприклад, за допомогою зміни умов виплат і розміру заробітної плати;

2) задоволення – позначаються на виборі людиною такого виду діяльності, який приносив би їй позитивні емоції як в процесі праці, так і при досягненні певних результатів трудової діяльності. При використанні на практиці ця група мотивів досить специфічна, оскільки мотиви задоволення відображають внутрішній світ людини, тобто необхідний аналіз психологічних особливостей конкретного працівника;

3) безпеки – ґрунтуються на прагненні людини уникнути покарання. Небажані санкції можуть полягати в позбавленні будь-яких матеріальних благ, в адміністративних стягнень, дисциплінарної відповідальності, в разі недосягнення певних результатів діяльності. У сукупності з мотивами придбання дана група дає модель "батога і пряника". При акцентуванні на мотивах придбання зростає діяльність, ініційована самими працівниками, в той час як під впливом мотивів безпеки діяльність стабілізується па певному рівні, працівники намагаються виконувати завдання звичними засобами, побоюючись покарання за будь-які зміни;

4) підпорядкування – обумовлені суспільним характером життєдіяльності людини. Працівник прагне виконувати трудову діяльність відповідно до соціальних норм, рольових приписів, які використовуються в цьому колективі. Дана група мотивів має особливе значення, оскільки діяльність будь-якої особистості підпорядкована впливу трудового колективу;

5) енергозбереження – включаються при виборі з варіантів з іншими рівними умовами такого виду діяльності, який потребує мінімальних витрат енергії. Властивість "збереження енергії" носить біологічний характер і притаманна будь-якій біологічній системі. Чим більшими сукупними "енергетичними запасами" – до яких можна віднести рівень матеріального забезпечення, рівень соціального розвитку людини, його місце в суспільній ієрархії -, володіє людина, тим менший вплив на нього робить дана група мотивів [20].

Дослідник E. Schein створив теорію психологічного контракту. Дану теорію відносять до комплексних моделей мотивації, оскільки в ній враховуються різноманітні мотиви людської поведінки, а також фактор їх мінливості [39].

Відповідно до цієї моделі людські потреби і мотивуючі фактори змінюються в залежності від ситуацій, в які потрапляють люди, а також від їх життєвого досвіду, очікувань і віку. Початкові дослідження автора теорії базувалися па класичних теоріях "X" і "У" D. McGregor. В рамках теорії E. Schein сформульовані три спрощені моделі мотивації:

1) раціонально-економічна модель – заснована на економічному інтересі працівника в процесі праці. Працівник при цьому пасивний, не бажає приймати рішень, мінімізує свої зусилля. Отже, мотивацію можна жорстко контролювати за допомогою надання або утримання грошової винагороди (з аналогічної точки зору розглядав працівників і D. McGregor в теорії "X");

2) соціальна модель – заснована на потребі в соціальному спілкуванні працівників в процесі праці. На поведінку працівників в цьому випадку сильніше впливають їхні колеги, ніж управлінський контроль і заохочення. Отже, нематеріальне стимулювання буде спрямовано на задоволення потреб у причетності, визнанні і самоповазі;

3) модель самоактуалізації – заснована на бажанні працівника розвивати і реалізовувати свій трудовий потенціал. Працівник при цьому активний, бажає брати участь у прийнятті рішень, які безпосередньо

впливають на його роботу. Отже, мотивація полягає в тому, щоб допомогти працівнику відчути значущість своєї праці і в повній мірі використовувати свої здібності, тобто збагачувати характер завдань, надавати необхідну допомогу і ресурси, забезпечити відповідне навчання [39].

На нашу думку, нематеріальне стимулювання буде більш ефективним в разі соціальної моделі мотивації. Мотивація формується в процесі взаємовідносин працівника і організації-роботодавця. Ці взаємини регулюються психологічним контрактом, що негласно укладається обома сторонами. Психологічний контракт – це набір очікувань двох сторін: з одного боку працівник, який очікує певних заохочень за вкладені в роботу ресурси; з іншого – керівництво, яке також має певні очікування щодо вкладу працівника в діяльність організації і певні уявлення про заохочення, які має у відповідь за цей внесок. Статті психологічного контракту не формулюються в явному вигляді і можуть навіть не усвідомлювати сторонами [21].

1.2. Сучасні методи нематеріального стимулювання персоналу та їх класифікації

Існує декілька класифікацій методів нематеріального стимулювання персоналу. Круглов В.В., Нікітіна К.С. наводить наступні групи методів нематеріального стимулювання [24, 420-422]:

- соціальні методи нематеріального стимулювання,
- моральні методи нематеріального стимулювання,
- психологічні методи нематеріального стимулювання.

Група соціальних методів нематеріального стимулювання виражає потребу працівників в самоствердженні з їх прагненням займати певне суспільне становище, з потребами в певному обсязі влади. Соціальна мотивація базується на потребах в приналежності і визнання з боку тієї соціальної групи, до якої входить людина. Кожен з нас одночасно є членом кількох соціальних груп і спільнот. Ще до професійної діяльності, на етапі

навчання професії ми вступаємо в колектив представників своєї професійної діяльності. Пізніше, працевлаштовуючись, стаємо членом колективу будь-якої конкретної організації, однієї з її філій, підрозділів і відділів. Розвиток соціальної мотивації безпосередньо пов'язаний з розвитком соціальних потреб людини, часто визначаються як "бути в контакті із собі подібними" або "потреби у визнанні" за A. Maslow. Починається він ще в ранньому дитинстві, з першої усмішки дитини своїм батькам. Формується в перші роки життя в процесі емоційного спілкування з дорослим так звана "базова довіра до світу" дитини, пізніше поширюється і на її загальне позитивне ставлення до соціуму, викликає бажання "бути з людьми", належати до будь-якої соціальної групи. Поява бажання зайняти в ній шановне і "престижне" місце в чому підкріплюється першою похвалою, отриманою за успіхи в діяльності або прояви різних варіантів "соціально схвалюваної поведінки". У дорослому стані взаємини людини з соціальним середовищем в цілому і колективом організації, зокрема, ускладнюються. Для підтримки високого рівня продуктивності праці все більшого значення набуває почуття стабільності, яке вона відчуває у групі, до якої належить. Зайнявши певне положення в групі, завоювавши прихильність колективу і керівника, люди бояться його втратити. У їх поведінці все більш закріплюються соціально значущі для даної соціальної групи варіанти трудової поведінки, забезпечуючи трудову ефективність. Саме на цьому феномені ґрунтуються методи соціального нематеріального стимулювання, які можна образно охарактеризувати як заохочення визнанням колективу організації. І в даному випадку велике значення має стиль роботи менеджера, оскільки формальне, позбавлене емоційної чуйності управління людьми може перешкоджати виникненню у працівника бажання долучатися до необхідних, для ефективного функціонування організації, форм поведінки.

О.Д. Матросов, С.В. Михайлик зауважують, що у змістовному плані процес формування і підтримки у працівника нематеріальної мотивації його діяльності в організації може здійснюватись за рахунок [26, 111-112]:

- кадрових перестановок і ротації кадрів (просування працівника по кар'єрних сходах, поява статусних чи інших відмінностей, що виділяють його з колективу працівників):

- реструктуризації, введення гнучкої функціональної структури, при якій відбувається наділення працівника новими владними або професійно значущими повноваженнями в рамках посади, яка в нього є (розширення прав і обов'язків з покладанням додаткової відповідальності за їх реалізацію, введення в рамках стабільної структури робочих груп і комісій, що складаються з працівників різних підрозділів).

Таким чином, дієвим розвитком нематеріального стимулювання у працівників є різного роду групові варіанти здійснення тієї чи іншої діяльності в організації. Навіть краще навчання – це те, яке пов'язується з безпосередніми функціями працівника і здійснюється на робочому місці. Працівникам слід доручати проекти, що передбачають необхідність проведення різних узгоджень усередині організації, розширюючи мережу своїх соціальних контактів. Це потребує від працівників розвитку у собі вміння знаходити компроміси, долати опір, вирішувати конфлікти, дозволяючи колективу і керівництву оцінити ступінь значущості даного працівника для організації. Це сприятиме зростанню їх зацікавленості в розвитку організації.

Павлова І.І. підкреслює групу моральних методів нематеріального стимулювання пов'язана із потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні її як працівника, як морально схвалюваної особистості. Основний спосіб позитивного визнання – це слова подяки, особливо в присутності колег. Інші відзнаки та цінні подарунки можуть використовуватися як доповнення до них. Методи морального нематеріального стимулювання більшою мірою, ніж попередні, пов'язані з особистісними якостями працівника, особливостями сформованої у нього системи морально-етичних цінностей.

Багато в чому саме цим пояснюється спостереження підвищення інтересу з боку великих вітчизняних організацій до підтримки і розвитку у себе певної корпоративної культури. Довіряючи тому чи іншому працівнику відповідальну і серйозну ділянку роботи в організації, її власники та керівництво повинні бути впевнені в тому, що це людина порядна, не здатна завдати організації збитків на догоду особистим інтересам і вигоді. Зарубіжні організації, що піклуються про свою репутацію, цей факт прийняли давно і в цьому ключі вибудовують всі напрямки роботи з персоналом організації. Саме тому розробка методів морального стимулювання стає все більш актуальною в рамках загальної системи стимулювання персоналу організації [28].

Соколов А.В., Чернявська К.В. серед методів морального нематеріального стимулювання виділяють [35]:

- визнання, яке найчастіше виявляється з боку керівництва організації. В даному випадку мова йде про те, що працівники, які добре виконали свою роботу, відзначаються керівниками організації або отримують право особисто представити результати своєї роботи або колективного проекту особисто керівнику організації. Їм гарантується право підпису в документах, в розробці яких вони брали участь. Таких працівників з нагоди свят і ювілейних дат персонально вітають керівники організації, удостоюють підвищеною довірою керівника;
- публічне визнання, частіше виражається в широкому поширенні інформації про досягнення працівників у корпоративних газетах, що випускаються організаціями, або на спеціальних стендах ("дошках пошани"). Практикується публічне нагородження людей, які особливо відзначилися особливими знаками, грамотами, внесенням їх імен у спеціальні книги історії компанії, демонстративних вшанувань за зовнішні і внутрішні професійні досягнення (конкурси майстерності, отримання сертифікатів якості, наукового ступеня). Нерідко публічне визнання супроводжується преміями, цінними і іменними подарунками [35].

Христофор Л. вважає найбільш доступними методами морального стимулювання є похвала і критика. Основними правилами ефективного використання похвали є:

- регулярність використання (будь-які позитивні дії виконавців та досягнуті результати повинні бути відзначені керівником);
- дозованість використання (надмірна похвала знецінюється в очах того, до кого вона спрямована);
- заслуженість використання (незаслужена похвала змушує знижувати працівником рівень своїх виробничих зусиль);
- контрастність використання (похвала і критика повинні чергуватися між собою, так як критика дозволяє припинити небажану поведінку працівника, а похвала - навпаки, простимулювати бажані форми поведінки);
- своєчасність (похвала є своєрідною видачею працівнику "кредиту довіри" з боку керівника. Його впевненість в тому, що працівник обов'язково вибере правильний варіант поведінки, ставлячи його в ситуацію виправдання наданої працівнику довіри, змушує його діяти правильно, уникаючи помилок).

До критики слід підходити ще більш розбірливо, оскільки її завдання – усунення недоліків та упущень співробітника в його організаційній поведінці. І в даному випадку варто дотримуватися наступних правил:

- об'єктивність (незаслужена критика підриває не лише авторитет самого керівника, а й віру працівника в необхідність слідувати моральним нормам як регуляторам виробничої поведінки);
- конфіденційність (будь-яке критичне зауваження – це удар по самооцінці людини, яка вже є сформовано особистістю, що супроводжується виникненням почуття провини і сорому. Ефективність їх впливу залежить від того, наскільки людина сама зрозуміла і визнала хибність своєї поведінки і розкаялась, а не зробила це під тиском соціуму);

- доброзичливість (критика, що супроводжується пом'якшенням обвинуваченого акценту і поважного відношення до особистості, яку критикують, співпереживання того, яку вона зробила помилку. Можна використовувати елемент "подальшої похвали", вираженої у впевненості керівника в тому, що в подальшому людина обов'язково буде вести себе правильно і подібних помилок не повториться);
- аргументованість (будь-яке звинувачення має бути підкріплено фактами і носити конкретний, підкріплений доказами, характер);
- демонстрація готовності прийти на допомогу у виправленні допущених помилок і формування правильних моделей поведінки (іноді прощення, виражене в готовності надання допомоги з боку колективу і керівника, володіє більш сильним впливом на совість людини, ніж жорсткі звинувачення) [38].

Е. Берн у своїй книзі "Ігри, в які грають люди" відзначав, що до певних варіантів поведінки людини стимулюють так звані "поплескування" і "погладжування". З цієї точки зору процес використання менеджером методів морального нематеріального стимулювання може бути представлений ланцюжком безперервно збережених відносно своїх працівників заохочень і осуду, направляють їх поведінку в необхідне для вирішення завдань організації русло.

Група психологічних методів нематеріального стимулювання являє собою комфортний клімат в колективі, що забезпечує нормальне спілкування, є прекрасним стимулом до відчуття задоволеності працівника від праці.

Психологічна мотивація працівників багато в чому базується на прагненні людини до самореалізації і багато в чому пов'язана з формуванням у неї внутрішнього відчуття задоволеності від роботи в організації і з цим конкретним колективом людей [21].

Іванченко Г.В. зауважує, що психологічні методи нематеріального стимулювання персоналу лежить в основі двох основних форм стимулювання працівника:

- стимулювання самим змістом трудової діяльності, яку здійснює працівник;
- стимулювання можливостями, якими насичена робота , що сприяють особистісному і професійному саморозвитку [18].

У першому випадку важливе значення має те, наскільки цікавою і відповідає здібностям, нахилам і особистісним якостям людини є виконувана працівником робота. Інтерес до тієї чи іншої роботи може бути, з одного боку, категорією суб'єктивної, тобто залежної від думки значущих для людини людей, дитячих вражень, особистої оцінки емоційної привабливості або значущості тієї чи іншої праці. Часто інтерес до тієї чи іншої професії формується під впливом батьківських установок, думки однолітків, прикладами вподобаних кіногероїв, визначених трагічних подій в житті (наприклад, смерть улюбленої домашньої тварини стала причиною інтересу до професії ветеринара).

Климчук А.О. вважає об'єктивними факторами, що впливають на ступінь зацікавленості працівника самим змістом діяльності, можуть бути такі внутрішні домінанти, як здібності, нахили і задатки людини. Саме вони є запорукою успішності людини в тій чи іншій діяльності. Вони, в свою чергу, є сильним стимулом для того, щоб зацікавленість людини в її освоєнні підвищувалася [19].

Менеджер може багато зробити в цьому напрямку, вивчивши те, як організовується робота, в якій мірі в ній присутній інтерес. Навіть явно виконавські варіанти діяльності можуть бути перебудовані так, щоб їх виконання задіяло найбільшу кількість здібностей людини і забезпечувало їй в тій чи іншій мірі успішність в ній. Мистецтво менеджера полягає також в тому, щоб допомогти працівнику знайти серед запропонованих організацією варіантів робоче місце, що відповідає як потребам компанії, так і потребам

працівника. Саме такий підхід до розстановки кадрів в організації дозволить підвищити ступінь задоволеності працівника своєю працею в організації, а отже, і підвищити продуктивність його праці.

Що стосується задоволення потреби в професійному та особистісному саморозвитку, то найчастіше мають на увазі розвиток людини в колективі. Безумовно, трудова діяльність, що передбачає досягнення професійно значущих цілей і завдань в колективі більш досвідчених колег, безпосередньо впливає на рівень професійного саморозвитку людини. Не випадково одним з найбільш сприятливих місць роботи для молодого фахівця є спеціалізована велика організація. Саме там він має можливість отримати свій перший професійний стаж роботи під керівництвом досвідчених фахівців [17].

Однак для особистісного саморозвитку грає велику роль психологічний клімат в колективі. У будь-якому колективі працюють люди з різними характерами, темпераментом, здібностями. Колектив представляє собою систему, що володіє внутрішніми взаємовідносинами. Всередині колективу соціально-психологічні чинники впливають на всебічний розвиток його членів. Комфортний рівень взаємин працівників в колективі, що забезпечує кожному з них особистісний та професійний розвиток, є стимулом до відчуття задоволеності працівника в праці, стимулюючи його трудову віддачу, підтримуючи на високому рівні лояльність і відданість персоналу даної організації.

Сприятливий мікроклімат в колективі вимагає кропіткої роботи керівника та відділу по роботі з персоналом. І в даному випадку значущим є все: особистісні якості членів колективу, система сформованих серед них взаємин, їх ставлення до роботи. Грубий окрик, лайливе слово, неувага колег істотно позначаються на виконанні трудового завдання. Людина в колективі має відчувати себе учасником загальної корисної справи, а не чужорідним тілом. Тут багато що залежить від керівника. Важливе значення має його харизма і професіоналізм, здатність підтримувати у працівників інтерес до роботи в даному колективі, грамотне підкреслення значущості в ньому

кожного його члена.

Таким чином, ефективність використання психологічних методів нематеріального стимулювання залежить від внутрішніх чинників, пов'язаних з особистими суб'єктивними і об'єктивними детермінантами задоволення працівником потреби в саморозвитку, і зовнішніх чинників, пов'язаних з комфортністю для нього психологічного клімату, який сформувався в організації.

Ще однією є класифікація методів нематеріального стимулювання, до якої входять корпоративно-системні та соціально-психологічні групи методів нематеріального стимулювання. До корпоративно-системних методів нематеріального стимулювання включено: організаційне стимулювання, творче стимулювання, стимулювання вільним часом, корпоративна культура, кар’єрний ріст, навчання, делегування повноважень [27].

Організаційне стимулювання – стимулювання праці, яке регулює поведінку працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою в організації. Організаційне стимулювання передбачає залучення працівників до участі в справах організації, працівникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, як правило, соціального характеру [25].

Ідея про те, що стимулювання працівників може бути здійснено через постановку цілей їх роботи є важливою частиною філософії управління в сучасних організаціях. Стимулювання працівників залежить від характеристик цілей, поставлених перед ними. Рекомендується проводити п'ятихвилинки – ранковий розбір завдань і уточнень про стан справ, що нагадає працівнику про те, що він – ланка в складному механізмі, і змусить його більш відповідально підходити до своїх обов'язків.

Як показало опитування персоналу ряду організацій, переважний вплив на трудову мотивацію працівників надають такі характеристики роботи, яку вони виконують:

- різноманітність навичок передбачає виконання професійних завдань з урахуванням різних здібностей працівника. Монотонна,

одноманітна робота, яка потребує використання різноманітних навичок, знижує мотивацію працівників,

- закінченість завдань – це можливість виконання тих чи інших операцій, робочих завдань від початку до кінця,
- самостійність, що надається виконавцю, - це ступінь свободи і право планувати, визначати графік робіт, виконувати роботу на свій розсуд [31].

Можливості для прийняття самостійних рішень підвищують почуття особистої відповідальності за виконувану роботу. Людина, що розділяє цілі і цінності своєї організації, здатна сама встановлювати для себе завдання, знаходити шляхи їх вирішення і контролювати себе. Тому впливати треба не на самого працівника як такого, а на його реальні цілі і життєві цінності, щоб через них впливати на поведінку працівника. Таким чином, перед керівником стоїть важке завдання – добре вивчити потреби, очікування тих людей, з якими він працює. Тоді можна буде ставити перед кожним індивідуальні цілі і завдання відповідно до індивідуальних інтересів працівників. Від керівника вимагається створити умови для прояву індивідуальності та самостійності в роботі. Керівник ні в якому разі не повинен собі дозволяти дріб'язкової опіки над працівниками. Це пригнічує і викликає почуття недовіри у підлеглих. Керівнику необхідно питати у працівника за кінцевий результат його роботи, а не втручатися без приводу в процес її виконання.

Завдання, що вимагають творчого і самостійного вирішення більш цікаві для працівника. Вони дають стимул для самореалізації, дозволяють йому висловити свій характер і при цьому довести власні вміння. Крім того, розширюючи повноваження працівника, керівник демонструє йому, що вірить в його працездатність, прагнення до підвищення ефективності і здатності. При цьому керівник повинен бути завжди доступний, якщо буде потрібна порада або виникнуть проблеми. Також, працівник повинен бути заздалегідь проінформований про завдання, точно розуміти вимоги і приймати їх.

Зворотній зв'язок – це інформація про ефективність своєї роботи, одержувана працівником. Якщо робота організована так, що люди забезпечені інформацією про результати своєї праці, то у них з'являється більше розуміння того, наскільки ефективно вони працюють. Якщо робота виконується недостатньо успішно, це мотивує працівників до додаткових зусиль, до внесення тих чи інших змін у свою роботу. Успішне виконання роботи саме по собі є додатковим стимулом, що підвищує рівень мотивації виконавця. Спостереження показують, що відсутність інформації про свою роботу часто стає причиною пасивності. Людина, що працює над чим-небудь, сприймає як стимул, якщо її інформують про те, в якому стані знаходиться її робота. Це підвищує результати праці на 12-15%. Рекомендується на видному місці, де збираються працівники організації, розміщувати стенди з інформацією та описом технологічних процесів виробництва, де ще раз повинна бути відзначена значущість і залежність результатів кожного етапу технологічного процесу [36].

До організаційного стимулювання відносяться також кадрові перестановки і ротація. Цікаво, що практично будь-яка кадрова перестановка, пов'язана з підвищенням для працівника в його власних очах, а не для колективу. Відбувається підвищення його професійного чи посадового статусу, дає позитивний ефект. Це пов'язано з актуалізацією мотивації досягнення, задоволенням потреби у визнанні (позитивної оцінки з боку значущих людей), потреби в ризику, можливо, навіть резонує з потребою в самореалізації. З ротацією слід звертатися обережно. З одного боку, вона може об'єднувати людей, задовольняти афіліативиі потреби, потреби в позитивній оцінці і мотивацію досягнень, потреби в ризику і самореалізації, змушуючи людину намагатися на новому місці бути не гірше іншої, з іншого – мати повністю протилежний ефект, породжуючи систему колективної безвідповідальності.

Реструктуризація, введення гнучкої функціональної структури може бути одним з методів організаційного стимулювання. Отримання в процесі реструктуризації нового кола обов'язків працює на задоволення потреби в ризику, самореалізації, підвищує відповідальність. У великих компаніях використовувати реструктуризацію дуже складно. Разом з тим, введення в рамках стабільної структури робочих груп і комісій, що складаються із працівників різних підрозділів, часто сприяє підвищенню їхньої самооцінки і стимулює виконання своїх безпосередніх обов'язків, навіть якщо ці групи мають дорадчий, консультативний статус. Якщо ж результати діяльності робочих груп впливають на прийняття рішень в компанії, їх мотивуючий ефект багаторазово зростає. Такий прийом спрацьовує тільки в тому випадку, якщо участь в робочій групі різко не підвищує робоче навантаження працівника (інакше це може вступити в протиріччя з потребою в емоційному і фізичному комфорті).

В якості стимулу можливо використовувати організацію процедури оцінки і самооцінки роботи працівника. Задоволена потреба в повазі і самоповазі, процедура оцінки не повинна викликати втрату почуття безпеки працівника.

При оцінці і контролі важливо, щоб людина, роботу якої оцінюють, була обізнана про вимоги, що пред'являються до результатів її праці. Тому оцінка і контроль стимулюють не просто бажання працювати з високою віддачею, викладатися на роботі, але і настрій на досягнення необхідних робочих результатів, на виконання своєї роботи відповідно до встановлених вимог або навіть краще. Але необхідно пам'ятати, що помилки в оцінці і контролі над роботою персоналу можуть знижувати мотивацію працівників. Як відсутність контролю, так і надмірний, дріб'язковий контроль або несправедлива оцінка здатні чинити негативний вплив на бажання працівника "викладатися". Оцінка своєї вчорашньої праці з вуст начальника на ранкових п'ятихвилинках допоможе працівнику скорегувати свої дії і роботу [41].

Творче стимулювання і розвиток раціоналізаторства – стимулювання, засноване на забезпеченні потреб працівників в самореалізації, самовдосконаленні, самовираженні (підвищення кваліфікації, відрядження). Можливості самореалізації залежать від рівня освіти, професійної підготовки працівників, від їх творчого потенціалу. Стимулом тут виступає процес праці, в змісті якого є творчі елементи. Творчі стимули припускають умови вільного вибору працівником способів вирішення завдань, вибору із сукупності рішень оптимальне, що дає найбільший результат. При цьому людина проявляє свої потенційні можливості, самореалізується в процесі праці, отримує задоволення від цього процесу. Підвищення складності трудових операцій і вирішення працівником завдань є основою для розширення сфери діяльності творчих стимулів.

Стимулювання вільним часом – метод нематеріального стимулювання, покликаний компенсувати підвищені фізичні або нервово-емоційні витрати працівника, робить режим роботи більш зручним для людини, дозволяє займатися і іншими справами. Крім того, в результаті нестачі вільного часу багато працівників трудяться з відчуттям хронічної втоми, відчувають постійні нервово-емоційні перенавантаження. Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, оскільки у людей крім самої роботи можуть бути й інші не менш важливі справи, наприклад, заняття спортом, хобі або просто відпочинок. Якщо працівник потребує вільного часу, а його цілком поглинає робота, то він буде уникати її, знижуючи, таким чином, продуктивність праці [32].

Стимулювання вільним часом включає гнучкий графік роботи або збільшений, та додаткову відпустку. У практиці організацій можливе використання таких варіантів стимулювання вільним часом [32]:

1) надання працівникам додаткової відпустки. Відпустка може надаватися за специфічну працю або за особливі умови праці, коли вони відрізняються від нормативних за санітарними, гігієнічними і трудовими

нормами (шкідливі умови праці, ненормований робочий день). Додаткова відпустка компенсує працівникам високі витрати фізичної або розумової енергії. Стимулююча функція надання працівникам додаткових відпусток полягає в закріпленні кадрів на підприємстві і за певними спеціальностями.

2) робота за вільним графіком. Суть цього варіанта полягає в тому, що працівникові надається право самому визначати режим роботи (час початку, закінчення і тривалості робочого дня). Природно, що робота за вільним графіком не повинна порушувати хід виробничого процесу і викликати зниження ефективності і якості виконуваних робіт. Тому таким правом можуть наділятися тільки перевірені і дисципліновані працівники, які вміють раціонально планувати свій робочий день.

При роботі за вільним графіком зазвичай створюється банк використання робочого часу. Для цього ведеться облік часу початку і закінчення трудового дня і, відповідно, його тривалості по кожному працівнику, який має вільний графік. За підсумками роботи за місяць визначається відпрацьована працівником кількість годин, яка порівнюється з нормативною. При перевитраті працівник може взяти відгул або приєднати перепрацьований час до відпустки.

3) скорочення тривалості робочого часу за рахунок його економії в результаті високої продуктивності праці. Стимулююча функція полягає в зацікавленості працівників у зниженні втрат робочого часу, підвищення ефективності та якості виконуваної роботи.

Можливі два варіанти заохочення працівників за заощаджений робочий час. Перший – матеріал, другий – фактор вільного часу. У першому випадку працівник отримує колективну премію за зниження витрат на оплату праці у вартості готової продукції. У другому випадку заощаджений робочий час приєднується до відпустки, що надається у зручний для працівника вільний час.

Стимулювання вільним часом, на жаль, поки не отримало у вітчизняній практиці достатнього поширення. Незважаючи на серйозний стимулюючий ефект фактора вільного часу, керівники організацій рідко звертаються до нього, а деякі взагалі не розуміють, як можна його використовувати в управлінні виробничим колективом. Проте, це дуже дієвий стимул, який повинен, в повній мірі, використовуватися в організації виробничого процесу.

Корпоративна культура – звід найважливіших положень діяльності організації, що визначаються її місією і стратегією розвитку, і знаходять вираження в сукупності соціальних норм і цінностей, що розділяються більшістю працівників. Наявність всього комплексу елементів корпоративної культури породжує у працівників почуття приналежності до компанії, почуття гордості за неї. З розрізнених людей працівники перетворюються в єдиний колектив, зі своїми законами, правами і обов'язками [11].

Вельми серйозним стимулюючим (або дестимулюючим) фактором є корпоративний стиль відносин між начальниками і підлеглими, стиль проведення нарад і зборів.

Інформування є найважливішим елементом стимулювання персоналу. Якщо члени організації погано інформовані про справи, що мають для них першорядне значення, це різко знижує їх настрій на роботу з високою віддачею. Потреба в тому, щоб бути поінформованим, подолати стан невизначеності, неясності щодо найбільш значущих питань, є однією з базових потреб людини.

Стенди з інформацією про організацію, її місію, стратегічні цілі, плани на найближчий місяць, квартал; інформація про передовиків виробництва; вітання з днем народження; розміщення міської газети на стендах біля прохідної піднімуть настрій у всіх працівників, знизять напруженість в колективі, підвищать довіру до організації та прийнятих рішень.

Характер руху інформації в компанії має величезне значення. Чим більше поточної інформації про діяльність організації, про резони прийняття тих чи інших управлінських рішень отримує працівник, тим більшою мірою він задовольняє потребу в контролі, тим більше осмисленою стає його діяльність. "Погані новини" можуть навіть підштовхнути його, якщо система інформаційного обміну поставлена на регулярну основу і не носить тенденційного, пропагандистського характеру.

Згуртованість менеджерської команди в цілому відіграє величезну роль в стимулюванні працівників. Характер відносин в керуючій ланці завжди надає колосальне мотивуючий або демотивуючий вплив на персонал. Цей фактор має пряме відношення до базових потреб у безпеці та стабільності. "Кадрова чехарда" (на противагу обгрунтованим і запланованим перестановкам) практично завжди демотивує. Демотивує також показне «єдність» управлінців.

Корпоративна символіка, корпоративний стиль, корпоративні аксесуари. Відомо, що наявність такого арсеналу нерідко ефективно стимулює працівників, задовольняючи потреби в ідентичності, належності до певної соціальної групи. Слід врахувати, що сама символіка не повинна суперечити уявленням людини про престиж і соціальні оцінки, прийняті в даній культурі нормам, повинна працювати на підвищення його значущості у власних очах. Навряд чи в Росії людина з гордістю носитиме величезний значок з ім'ям навіть дуже престижній компанії. Нових співробітників часто серйозно мотивує видача їм фірмових аксесуарів: щоденник, кейс для паперів і комп'ютера, фірмові канцелярське приладдя, гаманець для документів на машину і інша представницька атрибутика.

Традиції, ритуали, заходи також мають стимулюючу роль. Корпоративна культура повинна не створювати проблеми, а служити ресурсом компанії. Підтримувати і розвивати потрібно ті її елементи, які працюють на потреби в стабільності, задовольняють афіліативні потреби, потреби в приналежності до значущої соціальної групи. Надмірне захоплення

корпоративними заходами може дати повністю протилежний ефект, перетворивши роботу в веселу тусовку.

Для багатьох сильним стимулом є приналежність до команди. Часто цей фактор не тільки утримує працівників від пошуку нової роботи, а й формує його прагнення підвищити ефективність. Для створення згуртованої команди, можна, наприклад, організовувати екстрим-ігри, змагання на природі. Як показує практика, люди починають заради перемоги ділитися на лідерів і виконавців незалежно від посади, починають винаходити шляхи вирішення поставлених завдань. У працівників, крім незабутніх відчуттів, з'являються нові міцні контакти. Необхідно також формувати механізми двостороннього зв'язку всередині компанії. Працівникові необхідно дати відчути, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї і пропозиції. Зворотній зв'язок повинен бути посилений. Загальноприйнятим механізмом згуртування колективу є корпоративні заходи. Непоганим варіантом могла б стати організація Дня організації. До цього свята можна було б приурочити вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підвести підсумки конкурсу на кращого працівника організації, кращу бригаду. Керівники до цього дня можуть приурочити підбиття підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі і завдання, вислухати пропозиції працівників.

Необхідно пам'ятати, що відносини всередині колективу – важливий показник ефективності трудового процесу і, крім того, вони побічно (а іноді і прямо) впливають на задоволеність клієнтів. У трудовому колективі, де стосунки побудовані на співпраці, працівники більш працездатні, креативні і стійкі до навантажень. Така робоча обстановка стимулює працівників.

Ф. Уайтлі так писав про значення корпоративної культури в системі стимулювання персоналу: «Створення атмосфери довіри і участь колективу в цілепокладанні видається більш перспективним для підвищення ефективності, ніж скрупульозний аналіз умов праці та ступеня індивідуальної задоволеності роботою» [10].

Просування по службі – це один з найбільш дієвих стимулів, оскільки, по-перше, при цьому підвищується матеріальна винагорода; по-друге, розширюється коло повноважень і відповідно працівник стає причетний до прийняття важливих рішень; по-третє, підвищується ступінь відповідальності, що змушує людину працювати ефективніше і не допускати промахи і помилки; по-четверте, підвищує доступ до інформації. Словом, підвищення на посаді дозволяє працівнику самоствердитися, відчути себе значущим, що звичайно ж робить його зацікавленим в своїй роботі.

Мотивуючий ефект наявності постійно коригуються кар'єрними планами в поєднанні з індивідуальними бесідами з працівниками відомої більшості керівників.

Стимулювання навчанням – розвиток персоналу через підвищення його кваліфікації. Навчання персоналу охоплює заходи щодо навчання усередині і поза організацією і самопідготовки. Планове навчання персоналу дозволяє використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці.

У практиці склалися дві форми навчання персоналу організації: на робочому місці і поза ним. Навчання на робочому місці є дешевим і оперативним, характеризується тісним зв'язком з повсякденною роботою і полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторії. Важливим методами навчання на робочому місці є: метод ускладнення знань, зміна робочого місця, ротація. Багато іноземних компаній використовують цю форму навчання для підготовки персоналу безпосередньо під свою організацію. Прикладом є такі всесвітньо відомі компанії як: Procter & Gamble, Mars, Kelly Services. Щорічно ці компанії готують групу молодих працівників з метою їх подальшого навчання і потім безпосереднього залучення до діяльності. Основною мотивацією молодих працівників є можливість просування по службовій драбині: набуваючи досвіду, професійні знання і навички, багато в результаті отримують посаду в компанії.

Навчання поза робочим місцем більш ефективно, але пов'язано з додатковими фінансовими витратами і відволіканням працівника від його службових обов'язків. При цьому свідомо змінюється середовище, і працівник відривається від повсякденної роботи. Найважливішими методами навчання поза робочим місцем є: читання лекцій, проведення ділових ігор, розробка конкретної виробничої ситуації, проведення семінарів.

Регулярність і плановість в проведенні навчання і групових тренінгів працює як мотивуючий фактор, оскільки співвідноситься з потребами в професійному та особистісному зростанні, а також вселяє почуття стабільності та безпеки. Добре в цьому зв'язку зарекомендували себе тренінги, побудовані за принципом досягнення учасниками успіху при вирішенні групових завдань зростаючої складності.

Делегування повноважень. Одним з видів делегування повноважень може бути можливість участі в прийнятті рішень про невиробниче життя в компанії. Всякого роду опитування, збори та інші процедури, в ході яких персонал сам приймає рішення про регулювання невиробничого життя компанії (розпорядок дня, організація роботи буфета, вибір місця і характеру корпоративних заходів), працюють на потреби в контролі, приналежності до групи, підвищує самооцінку, дозволяє реалізувати деякі свої цінності.

Ці методи формуються і закладаються при створенні підприємства або організації. Їх формування ґрунтується на концепції бізнесу, якої дотримуються його власники. Основну відповідальність за функціонування цієї групи методів нематеріального стимулювання несе вищий менеджмент організації, який і приймає рішення про її впровадження. HR-службі відводиться роль розробника і консультанта.

Соціально-психологічне стимулювання – стимулювання праці, яке регулює поведінку працівника на основі використання предметів і явищ, спеціально призначених для вираження суспільного визнання працівника і сприяє підвищенню її престижу [16].

До групи соціально-психологічних методів нематеріального стимулювання віднесено: визнання, подарунки за високі у роботі і творчі досягнення, відповідальність, можливість особисто звертатися до керівництва, умови праці.

Зіновчук В.В. визначає, що соціально-психологічні методи нематеріального стимулювання впливають, перш за все, на формування психологічного комфорту працівників на робочому місці. Відповідальність за функціонування цієї групи методів нематеріального стимулювання лежить, перш за все, на лінійних керівниках, які безпосередньо працюють з персоналом організації. Роль HR-служби полягає в тому, щоб допомогти лінійним менеджерам усвідомити необхідність соціально-психологічного стимулювання, допомогти з визначенням конкретних методів стимулювання. Крім того, HR-служба повинна надавати всебічну технічну підтримку в організації необхідних заходів [16]:

1. Створення умов, при яких люди відчували б професійну гордість за краще виконання дорученої роботи, причетність до неї, відповідальність за її результати; відчували цінність результатів. Для того, щоб робота приносила задоволення, завдання повинно містити певну частку ризику і можливість досягти успіху.

2. Присутність виклику, забезпечення можливостей кожному на своєму місці показати свої здібності, виразити себе в праці, в результатах, мати докази того, що він може щось зробити, причому це «щось» повинно отримати ім'я свого творця.

3. Визнання. Суть визнання в тому, що працівники, які особливо відзначилися згадуються на загальних зборах. Визнання – це один з найбільш сильних спонукальних стимулів. Людям необхідно знати не тільки те, наскільки добре вони досягли своєї мети чи виконали свою роботу, але також і те, що їх досягнення оцінені належним чином. При цьому хвалити потрібно своєчасно, а похвала повинна бути пов'язана з конкретними досягненнями.

Одним із способів вираження суспільного визнання може бути найменування посад. Іншим методом, який впливає на ефективність праці працівників, є умови праці, в яких доводиться працювати працівнику. Тому усунення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для керівництва. До таких умов відносять: оптимальну організацію робочого місця, відсутність відволікаючих шумів (особливо монотонних), достатню освітленість, темп, режим праці та інші фактори. Хоча завжди робилися спроби стандартизувати умови праці, в результаті ряду досліджень виявилося, що ідеального робочого місця не існує. Необхідне створення можливості відходу від монотонного до цікавішого, творчого, змістовного трудового процесу в залежності від специфіки організації.

Поплавська А.П., Гамаль О.Г. в дослідженні нематеріального стимулювання персоналу промислових організацій виділено дві групи методів нематеріального стимулювання персоналу. Перша група методів нематеріального стимулювання – це індивідуальні заохочення. До цієї групи належать почесні грамоти, листи подяки, значки. Друга група методів нематеріального стимулювання – це колективні заохочення. До них віднесено причетність до колективу, дошки пошани, інформованість, кращий за професією, корпоративні вечори, святкові ранки для дітей [29].

1.3. Ефективність методів нематеріального стимулювання персоналу

Войтко С.В. досліджуючи методи нематеріального стимулювання персоналу вказують на те, що найбільш ефективними є удосконалення системи організації праці та управління. Покращення координації та взаємодії між працівниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими. Автори

проаналізували вітчизняний та зарубіжний досвід нематеріального стимулювання персоналу і виявили, що найбільш ефективними методами є заохочення вдячності. До подібних заохочень можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена до трудової книжки. Комплімент працівнику можна розглядати як заохочення. Заохочення, пов'язані з високою оцінкою статусу працівника, запрошення працівника як лектора, радника [7].

Узагальнення досвіду практичної діяльності вітчизняних організацій показали значущість методів нематеріального стимулювання для працівників організацій і підтвердили хибність думок про абсолютну значущість матеріального стимулювання, зокрема, у формуванні лояльності персоналу.

Безродна С.М. вважає, що напрямками активізації використання нематеріальної мотивації для підвищення лояльності персоналу організацій можуть стати: підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування та розвиток організаційної культури; формування у персоналу почуття справедливості, побудови ефективних систем зворотного зв'язку; поширення серед працівників ефективних систем оцінки діяльності; поважне ставлення до проблем працівників і формування у них почуття захищеності; інтеграція працівників в колектив; створення «однієї команди» шляхом підвищення тісноти позитивних емоційних зв'язків і формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності [4].

В залежності від специфіки роботи організації, індивідуальних особливостей кожної організації можуть бути задіяні різні методи нематеріального стимулювання.

Дослідження компанії «Омега» показали, що найбільш ефективними методами нематеріального стимулювання є задоволення потреб працівників по графіку роботи, спрощеного оформлення відгулів, демонстрації вдячності організації за виконану працівником роботу, розробка внутрішньої системи

заохочення знаннями, дипломами, рівнями, проведення корпоративних заходів, командних змагань, спортивних подій між працівниками організації, розробка і розвиток командного духу, який базується на основах і принципах філософії організації, на особистісному рості. В якості сучасних методів нематеріального стимулювання праці називають командний дух та естетику умов праці. Цього можна досягти за допомогою щомісячного підведення підсумків робочого процесу, нагородження кращих працівників, перерозподіл праці в організації в залежності від вмінь і переваг працівників, створення можливостей для росту і розвитку, проведення тренінгів [5].

Дослідження, проведене в США рекрутинговою компанією «Robert Half International» показало, що 76% опитаних відмовилися б від кар'єрних перспектив в обмін на зручний гнучкий графік, а майже 66% сказали, що вони погодилися б на меншу зарплату заради вільного режиму [15].

За даними спостережень, на неефективні витрати робочого часу (простоїв) припадає четверта частина робочого дня. Тому для підприємства вигідніше прийняти рішення відпускати персонал з роботи достроково, ніж платити йому за простої.

РОЗДІЛ 2
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Методи, методика і процедура дослідження

У роботі було використано «Методику вивчення мотиваційного профілю особистості Ш. Річі та П. Мартіна», тест Ф. Герцберга, опитувальник «Методи нематеріального стимулювання персоналу».

«Методика вивчення мотиваційного профілю особистості Ш. Річі та П. Мартіна» розроблена та апробована з метою виявлення факторів мотивації, що високо оцінюються працівником, а також тих факторів, яким він придає малого значення, як потенціальним джерелам задоволеності від роботи, яку він виконує. Тест дозволяє виявити потреби і прагнення, і тим самим отримати деяке уявлення про власні мотиваційні фактори.

Використовуючи тест Ф. Герцберга, можна виявити структуру мотивації і виділити домінуючі фактори задоволеності або незадоволеності від праці. Ф. Герцберг виділив дві категорії, які назвав гігієнічними факторами і факторами мотивації. Гігієнічні фактори – зовнішні фактори незадоволеності по відношенню до роботи, які знімають незадоволеність від роботи. Вони ще мають назву фактори здоров'я. Вони пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота. До них можна віднести такі фактори, як нормальні умови праці, достатня заробітна плата, політика фірми і адміністрації, міжособистісні відносини з начальниками, колегами і підлеглими, ступінь безпосереднього контролю за працею, статус. Ці фактори не визначають автоматично позитивну мотивацію працівників. За Ф. Герцбергом, відсутність або недостатній ступінь присутності гігієнічних факторів викликає у людини незадоволеність від роботи, яку він виконує.

Якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволеності від роботи і не можуть мотивувати людину на які-небудь вчинки. Але їх наявність в повній мірі викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності, які вони виконують. Мотиватори – це зовнішні фактори задоволеності, спрямовані на успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності за виконувану роботу, можливість творчого і ділового росту. Ця група факторів припускає, що кожна окрема людина може мотивовано працювати, коли бачить мету і вважає можливим її досягнення. Відсутність або неадекватність факторів мотивації не приводить до незадоволеності роботою, проте їх наявність приносить задоволення і мотивує працівників до більш продуктивної праці.

Опитувальник «Методи нематеріального стимулювання персоналу» дає можливість додатково виявити ступінь значущості деяких методів нематеріального стимулювання.

Аналізуючи літературу з окресленої нами проблематики було виявлено, що аналіз методів нематеріального стимулювання, в більшій мірі, представлено фахівцями економічної сфери діяльності. Нами було здійснено аналіз методів нематеріального стимулювання персоналу з психологічної точки зору. Для досягнення поставленої нами мети у дослідженні було використано порівняльний аналіз.

З метою вирішення теоретичного завдання нами було використано теоретико-порівняльний аналіз літератури з дослідженої проблематики, для вирішення поставлених емпіричних завдань було використано тестування, опитування.

Досліджування проводилось у декілька етапів.

1. Вибір методів дослідження. На даному етапі було обрано методи тестування, опитування, як інструменти для здобуття матеріалу, необхідного для досягнення поставленої мети.

2. Проведення дослідження. На даному етапі реалізовано дослідження.

3. Інтерпретація результатів. На даному етапі нами здійснено кількісну та якісну обробку даних, а також проведено статистичний аналіз даних.

4. Оприлюднення результатів дослідження (оцінка їх значущості, співставлення їх з попередніми результатами). На даному етапі було оцінено значущість виконаної роботи, співставлення результатів з попередніми результатами.

2.2. Результати дослідження та їх інтерпретація

Нами було проведено дослідження ефективності методів нематеріального стимулювання для працівників на електротехнічному промисловому підприємстві та авіабудівному промисловому підприємстві АТ «Мотор Січ». В дослідженні взяли участь 56 працівників.

Результати проведеного нами дослідження ефективності методів нематеріального стимулювання для працівників електротехнічного промислового підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати дослідження ефективності методів нематеріального стимулювання працівників електротехнічного промислового підприємства

Ступінь прояву потреби	**Методи нематеріального стимулювання**											
	Винагорода	**Умови праці**	**Структурування роботи**	**Соціальні контакти**	**Взаємовідносини**	**Визнання**	**Досягнення**	**Влада і впливовість**	**Різноманітність**	**Креативність**	**Самовдосконалення**	**Цікава робота**
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Низький	3,6	14,3	14,3	46,4	35,7	75	75	96,4	64,3	64,3	64,3	82
Високий	95,3	85,6	85,6	53,6	64,3	25	25	3,6	35,6	35,6	35,6	18

Аналіз результатів за таблицею 2.1 дозволив нам виявити, що винагорода має високий рівень значущості для 95, 3 % досліджених працівників, структурована робота і умови праці для 85, 6 % досліджених працівників, взаємовідносини для 64, 3 % досліджених працівників, соціальні контакти для 53, 6 % досліджених працівників. Такі результати свідчать про те, що для 95, 3 % досліджених працівників значно рушійною силою є гроші. Для 85, 6 % досліджених працівників високий ступінь значущості мають хороші умови праці і комфортна обстановка, високий рівень організованості. Такі працівники виявляють бажання працювати в комфортних умовах, бачити світ більш упорядкованим, передбаченим, контрольованим. Вони вважать, що правила необхідні, вони допомагають упорядкувати речі у світі. Працівники цінують очевидну ясність і передбачуваність. Правила розглядаються як обмеження, що стримують дії і допомагають встановити обмеження допустимого, вони знижують невизначеність і занепокоєння. Стимулюючим ефектом для таких працівників є порядок, якого вони потребують або створення ситуації, в якій вони можуть встановлювати свій порядок. Для 64, 3 % досліджених працівників високий ступінь значущості мають взаємовідносини. Працівники схильні прикладати значні зусилля до завоювання репутації надійної і чесної людини. Вони прагнуть до того, щоб спілкування з ними було приємним для інших людей, щоб їм довіряли. Будь-яку свою дію або заяву вони завжди будуть внутрішньо перевіряти на чесність. Працівники віддадуть перевагу рішенню відмовитися від вигоди при найменшому сумніві в порядності своїх дій, завжди відмовляться від сьогочасної вигоди, яку обіцяють короткострокові взаємини, в розрахунку на майбутні переваги. Звичайно, довгострокова гра загрожує ризиком. Взаємовідносини тривалого характеру, на які вони роблять ставку, можуть не скластися, люди, з якими вони намагаються налагодити тривалі контакти для двосторонньої вигоди, можуть покинути компанію або виявитися не в змозі відповідати очікуванням. Для 53, 6 % досліджених працівників високий ступінь значущості мають соціальні контакти. Вони потребують постійної

можливості перемикатися на щось нове. З більшою енергією взявшись за нове діло, вони скоріше почнуть відчувати нудьгу. Працівники можуть, наприклад, постійно витрачати свою енергію на дещо, що нагадує дружні та ділові згоди. Їм властиво після роботи повністю поринути в яку-небудь бурхливу діяльність, яка залишає лише дві-три години на сон, а потім зранку знову повернутися до основної роботи. В деякому сенсі ці люди дуже вразливі. Якщо робота забезпечує цим працівникам постійний стимул, якого вони потребують, вони завжди будуть переходити з одного до другого. Якщо характер роботи передбачає постійні зміни, якщо є потреба в енергії та нових ініціативах, то працівники будуть відповідати такій роботі. Однак, може з'явитися проблема в їх небажанні до кінця розібратися зі справою, яку їм доручили і в прагненні швидше перейти до нової. Найбільш ефективно вони можуть діяти тільки при наявності тих, хто готовий доводити діло до кінця. Оскільки це не завжди доступно організації, можна зіткнутися або з невиконаною справою, або з мотиваційними проблемами.

Низький рівень значущості мають влада і впливовість для 96, 4 % досліджених працівників; цікава робота для 82% досліджених працівників; визнання і досягнення для 75 % досліджених працівників; різноманітність, креативність, самовдосконалення для 64, 3 % досліджених працівників, соціальні контакти для 46, 4 % досліджених працівників, взаємовідносини для 35, 7 % досліджених працівників, умови праці і структурована робота для 14, 3 % досліджених працівників, винагорода для 3, 6 % досліджених працівників. Такі результати вказують на те, що у 96, 4 % досліджених працівників відсутнє прагнення до розширення меж своєї впливовості, поширення її на ще більшу кількість людей, на більш високий організаційний рівень. 82 % досліджених працівника готові займатися тією роботою, яка з їх точки зору може бути нецікавою. Працівники можуть займатися такою роботою довгий період часу. 75% досліджених працівників мають низьку потребу у визнанні, досягненні цілей, що піддаються вимірюванню. Вони можуть приймати непопулярні рішення, не переймаючись тим, що про них

подумають ті, кого ці рішення стосуються. Вони мають потенційну можливість бути об'єктивними. Будучи поставленими в відповідні обставини, ці люди можуть стати хорошими мотиваторами для інших. Вони будуть раді дозволити іншим отримати визнання і так само будуть раді висловити їм це визнання. Вони можуть, використовуючи свою репутацію незалежної людини, висловлювати незалежні судження і примушувати інших охоче приймати їх. У той же час ці люди можуть ігнорувати законні потреби інших. Вони можуть також проявляти деяку тенденцію до ненадійності, оскільки не піклуючись про думку інших, можуть випробувати спокусу діяти так, як їм вигідно, незалежно від того, чим це може обернутися для їх команди.

Можна спрямовувати їх на ті посади, на яких працівники можуть приймати об'єктивні рішення. Потрібно попереджати будь-який прояв ними байдужості до інших. Іноді це не становить проблеми. Багато з тих, у кого низька потреба у визнанні, проявляють себе цілком соціально адаптованими і поступливими. Однак там, де можуть виникнути проблеми, слід обговорювати з ними, як можна було більш гідно і прийнятно для оточуючих уявити їх роботу. Також у працівників спостерігається низький рівень потреби у вираженні креативності і генеруванні нових ідей. Працівники без захоплення ставляться до навчання і не поспішать підвищувати свій професійний рівень. Вони не потребують постійної можливості перемикатися на щось нове, більш стабільні. Взявшись за нове діло, вони скоріше всього доведуть його до кінця. Такі люди можуть, наприклад, постійно витрачати свою енергію на дещо, що нагадує дружні та ділові згоди. Їм властиво віддавати майже всю енергію на здійснення однієї роботи. 64, 3 % досліджених працівників мають низький рівень потреби у вдосконаленні професійних навичок, вони не прагнуть навчатися, не відчувають потреби у підвищенні свого професійного рівня. 35, 7 % досліджених працівників надають низьке значення взаємовідносинам в колективі і надають перевагу самостійній роботі. 14, 3 % досліджених працівникам не має значення, де працювати і їм не заважають відволікаючі фактори. Працівники мають

тенденцію надавати мінімальне значення структуруванню праці, тому що вважають, що діючих правил і контролю досить. Деяким потрібно мало регламентації і дотримання будь-яких правил, і норм їх дратує. Визначення майбутніх намірів працівників сприймається як обмеження у виборі. Будь-яка спроба регулювати або контролювати діяльність таких людей викликає у них запеклий опір і може привести до конфлікту. Працівники не беруть до уваги міркувань про наявність можливих важливих причин з'ясувати їхні майбутні наміри, наприклад, для того, щоб організувати відповідне забезпечення ресурсами. Низьке значення структурування роботи може працювати як позитивний стимул для того, щоб змінити роботу, звести до мінімуму або зовсім уникнути контролю. Працівники, які наділені подібними рисами характеру будуть відчувати себе більш щасливими і продуктивніше працювати, якщо правил і обмежень буде якомога менше. Вони можуть проявляти негативне ставлення до тих, хто потребує правил. У відповідь можуть зіткнутися з вимогами дотримання правил, оскільки наслідки їх неорганізованої поведінки доводиться усувати тим, хто поважає правила. Відмінності в потребі структурування можуть стати причиною конфліктів. Для 3, 6 % досліджених працівників гроші не є важливим мотиваційним фактором. Інші чинники виявляються більш важливими для них. Однак люди з неявно вираженим прагненням до грошей не допустять, щоб їх експлуатували. Навпаки, якщо їм платять менше того, що вони вважають «справедливим», вони втрачають мотивацію. Їхнє ставлення до оплати праці диктується поняттям про реальну справедливість. Їх відносини з навколишнім світом і з тими, кого вони допустили в свій власний світ, повинні представлятися їм справедливими. Якщо їм дійсно мало платять і вони відчувають, що їм недоплачують, вони схильні до демотивації. В цьому випадку для їх мотивації потрібно проявити енергійну увагу, враховуючи і інші мотиваційні тенденції.

Результати проведеного нами дослідження за методикою «Тест Герцберга» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати дослідження вираженості ефективності методів нематеріального стимулювання працівників електротехнічного промислового підприємства

Ступінь вираженості потреби	**Методи нематеріального стимулювання**							
	Фінансові мотиви	**Визнання**	**Відповідальність**	**Відносини з керівництвом**	**Кар'єра**	**Досягнення**	**Зміст роботи**	**Співробітництво**
	%	%	%	%	%	%	%	%
Слабко виражена	-	17,9	-	-	7,1	10,7	-	39,3
Середньо виражена	92,9	82,1	100	100	92,9	89,3	78,6	61,7
Яскраво виражена	7,1	-	-	-	-	-	21,4	-

Аналіз результатів за таблицею 2.2 дозволяє нам говорити про те, що яскраво виражені фінансові мотиви у 7, 1 % досліджених працівників, зміст роботи у 21, 4 % досліджених працівників. Середньо виражена потреба у відносинах з керівництвом і відповідальності у 100% досліджених працівників, кар'єра і фінансові мотиви у 92, 9 % досліджених працівників, досягнення у 89, 3 % досліджених працівників, визнання у 82, 1 % досліджених працівників, зміст роботи у 78, 6 % досліджених працівників, співробітництво у 61, 7 % досліджених працівників. Слабко виражена потреба у співробітництві у 39, 3 % досліджених працівників, потреба у визнанні у 17, 9 % досліджених працівників, потреба у досягненні у 10, 7 % досліджених працівників. Такі результати вказують на те, що у 7, 1 % досліджених працівників рушійною силою є гроші і матеріальне заохочення. 21, 4 % досліджених працівників приділяють дуже велике значення змісту, сутності і наповнюваності їхньої роботи. Для 100% досліджених працівників

є важливими наявність взаємозв'язків з іншими людьми у професійній діяльності та можливість прийняти відповідальність за виконувану роботу. 92, 9% досліджених працівників важливого значення надають фінансовим потребам і кар'єрі. Для них є важливим матеріальне заохочення, просування по «кар'єрній драбині», підвищення професійного рівня. Для 89, 3 % досліджених працівників є важливою можливість досягати поставлених цілей. Вони постійно відчувають потребу досягати наміченого. Якщо така ціль відсутня, вони втрачають сенс життя. Для 82, 1 % досліджених працівників є важливою потреба у визнанні їх заслуг, увага, яка є значущим індикатором їх життєвого успіху. Працівники, які мають хорошу репутацію і діяльність яких отримала визнання, відчувають себе в житті впевнено і комфортно. Вони можуть розраховувати, що до їхньої думки прислухаються. Вони дбають про те, щоб те, що вони роблять, виправдовувало б очікування оточуючих. У них можуть виникати проблеми, коли вони змушені вступати або говорити речі, які суперечать тому, що від них очікують або хочуть почути. Для 61, 7 % досліджених працівників є важливою потреба у співробітництві. Для цих працівників важливо є підтримка контактів з колегами. Для 39, 3 % досліджених працівників малу значущість має підтримка контактів з колегами. Для 17, 9 % досліджених працівників низький ступінь значущості має визнання їх заслуг. Для 10, 7 % досліджених працівників мало значущою є потреба ставити і досягати цілі. Для 7, 1 % досліджених працівників малу значущість має потреба у кар'єрі і підвищенні професійного рівня.

Додаткові результати, отримані нами внаслідок проведеного нами дослідження за опитувальником «Методи нематеріального стимулювання персоналу» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати дослідження ефективності методів нематеріального стимулювання працівників електротехнічного промислового підприємства

Ступінь значущості потреб	Методи нематеріального стимулювання			
	Визнання	Кар'єрне просування	Корпоративні свята	Умови праці
	%	%	%	%
Низький	25	-	-	-
Середній	75	53,6	89,3	50
Високий	-	46,4	11,7	50

Здійснивши аналіз результатів за таблицею 2,3 ми додатково можемо сказати про те, що високий ступінь значущості мають умови праці для 50 % досліджених працівників, кар'єрне просування для 46, 4 % досліджених працівників, корпоративні свята для 11, 7 % досліджених працівників. Середній ступінь значущості мають корпоративні свята для 89, 3 % досліджених працівників, визнання для 75 % досліджених працівників, кар'єрне просування для 53, 6 % досліджених працівників, умови праці для 50 % досліджених працівників. Низький рівень значущості має визнання для 25 % досліджених працівників. Результати вказують на те, що для 50 % досліджених працівників високий ступінь значущості мають хороші умови праці і комфортна обстановка на робочому місці. Для 46, 4 % досліджених працівників високий ступінь значущості має кар'єрне просування. Для 11, 7 % досліджених працівників високий ступінь значущості має проводити час в колі колег. Для 89, 3 % досліджених працівників середній ступінь значущості має потреба проводити час у колі колег поза робочий час. Для 75 % досліджених працівників середній ступінь значущості має визнання заслуг,

увага. Для 53, 6 % досліджених працівників середній ступінь значущості має кар'єрне просування. Для цих працівників важливим є підвищення професійного рівня. Для 50 % досліджених працівників середній ступінь значущості мають хороші умови праці і комфортна обстановка на робочому місці. Для 30% досліджених працівників низький ступінь значущості має визнання. Для цих працівників має низький ступінь значущості визнання заслуг і увага.

Результати проведеного нами дослідження ефективності методів нематеріального стимулювання для працівників авіадвигунобудівного промислового підприємства АТ «Мотор Січ» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати дослідження ефективності методів нематеріального стимулювання працівників авіадвигунобудівного промислового підприємства

Ступінь вираженості потреби	Методи нематеріального стимулювання											
	Винагорода	Умови праці	Структурування роботи	Соціальні контакти	Взаємовідносини	Визнання	Досягнення	Влада і впливовість	Різноманітність	Креативність	Самовдосконалення	Цікава робота
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Низький	-	14,3	28,6	21,4	28,6	60,7	57,1	75	64,3	46,4	42,9	89,3
Високий	100	85,7	71,4	78,6	71,4	39,3	42,9	25	35,6	53,6	57,1	11,7

Здійснивши аналіз результатів за таблицею 2,4, можемо говорити про те, що високий рівень значущості мають винагорода для 100 % досліджених працівників, умови праці для 85, 7 % досліджених працівників, соціальні контакти для 78, 6 % досліджених працівників, структурна робота і взаємовідносини для 71, 4 % досліджених працівників, самовдосконалення для 57, 1 % досліджених працівників, креативність для 53, 6 % досліджених працівників.

Низький ступінь вираженості потреби у цікавій роботі у 89, 3 % досліджених працівників, влада і впливовість у 75 % досліджених працівників, креативність у 64, 3 % досліджених працівників, визнання у 60, 7 % досліджених працівників, досягнення у 57, 1 % досліджених працівників, креативність у 46, 4 % досліджених працівників, самовдосконалення у 42, 9 % досліджених працівників, структурована робота і взаємовідносини у 28, 6 % досліджених працівників, соціальні контакти у 21, 4 % досліджених працівників, умови праці у 14, 3 % досліджених працівників. Такі результати свідчать про те, що для 100 % досліджених працівників є важливими гроші і матеріальне заохочення. Для 85, 7 % досліджених працівників надають перевагу роботі у комфортних умовах праці і обстановці на робочому місці. 78, 6 % досліджених працівників важливе значення надають спілкуванню з працівниками, вони отримують задоволення і позитивні емоції від того, що оточені іншими. В процесі роботи намагаються встановити контакти з широким колом цікавих людей. Багато з працівників здатні виявляти толерантність до навколишнього шуму, який може супроводжувати спільну працю. Працівники, для яких потреба в соціальних контакта є важливою краще працюють в подібних умовах. 71, 4 % досліджених працівників виявляють бажання працювати в комфортних умовах, бачити світ більш упорядкованим, передбаченим, контрольованим. Вони вважать, що правила необхідні, вони допомагають упорядкувати речі у світі. Працівники цінують очевидну ясність і передбачуваність. Правила розглядаються як обмеження, що стримують дії і допомагають встановити обмеження допустимого, вони знижують невизначеність і занепокоєння. Стимулюючим ефектом для таких працівників є порядок, якого вони потребують або створення ситуації, в якій вони можуть встановлювати свій порядок. 57, 1 % оцінюють свою роботу з позицій того, що вона може їм дати в сенсі саморозвитку. Якщо робота не стимулює прагнення працівника до саморозвитку, він перестане її виконувати. У нього складеться уявлення, що якщо в процесі роботи не відбувається професійний розвиток працівника, він деградує. В інших

випадках робота буде виконуватися в стислі терміни, а потім працівник буде докладати відчайдушні зусилля для пошуку того, чим ще зайнятися. Працівники з прагненням до самовдосконалення потребують розуміння і вміння співвідносити те, до чого вони прагнуть, з тим, що необхідно організації. Якщо у працівника відсутня можливість до самовдосконалення, він може відмовитись від своєї роботи. Залежно від здібностей і кмітливості працівники будуть шукати більш відповідну для своїх цілей робочу середу, наприклад, університет, або припинять роботу в організації, обираючи більш низький рівень життя. 53, 6 % досліджених працівників прагнуть генерувати нові ідеї, проявляти креативність. 89, 3 % досліджених працівників готові займатися тією роботою, яка з їх точки зору може бути нецікавою. Працівники можуть займатися такою роботою довгий період часу. У 75 % досліджених працівників відсутнє прагнення до розширення меж своєї впливовості, поширення її на ще більшу кількість людей, на більш високий організаційний рівень. 64, 3 % досліджених працівників мають низький рівень потреби у прояву креативності. 60, 7 % досліджених працівників можуть приймати непопулярні рішення, не переймаючись тим, що про них подумають ті, кого ці рішення стосуються. Вони мають потенційну можливість бути об'єктивними. Будучи поставленими в відповідні обставини, ці люди можуть стати хорошими мотиваторами для інших. Вони будуть раді дозволити іншим отримати визнання і так само будуть раді висловити їм це визнання. Вони можуть, використовуючи свою репутацію незалежної людини, висловлювати незалежні судження і примушувати інших охоче приймати їх. У той же час ці люди можуть ігнорувати законні потреби інших. Вони можуть також проявляти деяку тенденцію до ненадійності, оскільки не піклуючись про думку інших, можуть випробувати спокусу діяти так, як їм вигідно, незалежно від того, чим це може обернутися для їх команди.

Можна спрямовувати їх на ті посади, на яких працівники можуть приймати об'єктивні рішення. Потрібно попереджати будь-який прояв ними байдужості до інших. Іноді це не становить проблеми. Багато з тих, у кого

низька потреба у визнанні, проявляють себе цілком соціально адаптованими і поступливими. Однак там, де можуть виникнути проблеми, слід обговорювати з ними, як можна було більш гідно і прийнятно для оточуючих уявити їх роботу. Також у працівників спостерігається низький рівень потреби у вираженні креативності і генеруванні нових ідей. Працівники без захоплення ставляться до навчання і не поспішать підвищувати свій професійний рівень. Вони не потребують постійної можливості перемикатися на щось нове, більш стабільні. Взявшись за нове діло, вони скоріше всього доведуть його до кінця. Такі люди можуть, наприклад, постійно витрачати свою енергію на дещо, що нагадує дружні та ділові згоди. Їм властиво віддавати майже всю енергію на здійснення однієї роботи. У 57, 1 % досліджених працівників відсутнє бажання досягати поставлені цілі. 46, 4 % досліджених працівників мають низький рівень потреби в прояву креативності і генеруванні нових ідей. 42, 9 % досліджених працівників мають низький рівень потреби в навчанні, власному розвитку. 28, 6 % досліджених працівників надають низьке значення взаємовідносинам в колективі і надають перевагу самостійній роботі. Працівники потруть більшої свободи. Працівники цінують непередбачуваність. Стимулюючим ефектом для таких працівників є свобода і гнучкість. 21, 4 % досліджених працівників мають низький рівень потреби у встановленні контактів з працівниками. 14, 3 % досліджених працівників мале значення надають комфортній обстановці на робочому місці, для них не важливо, в яких умовах вони працюють.

Результати проведеного нами дослідження ефективності методів нематеріального стимулювання за методикою «Тест Герцберга» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати дослідження вираженості ефективності методів нематеріального стимулювання працівників електротехнічного промислового підприємства

Ступінь вираженості потреби	**Методи нематеріального стимулювання**							
	Фінансові мотиви	**Визнання**	**Відповідальність**	**Відносини з керівництвом**	**Кар'єра**	**Досягнення**	**Зміст роботи**	**Співробітництво**
	%	%	%	%	%	%	%	%
Слабко виражена	-	7, 1	10, 7	-	10, 7	3, 6	-	14, 3
Середньо виражена	89, 3	92, 9	89, 3	92, 9	85, 7	89, 3	89, 3	85, 7
Яскраво виражена	10, 7	-	-	7, 1	3, 6	7, 1	10,7	-

Аналіз результатів за таблицею 2, 5 дозволяє нам говорити про те, що яскраво виражені фінансові мотиви і зміст роботи у 10, 7 % досліджених працівників, відносини з керівником і досягнення у 7, 1 % досліджених працівників, кар'єра у 3, 6 % досліджених працівників. Середньо виражена потреба у визнанні і відносинах з керівником у 92, 9 % досліджених працівників; фінансові мотиви, відповідальність і зміст роботи у 89, 3 % досліджених працівників, кар'єра і співробітництво у 85, 7 % досліджених працівників. Слабко виражена потреба у співробітництві у 14, 3 % досліджених працівників, відповідальність і кар'єра у 10, 7 % досліджених працівників, потреба у визнанні у 7, 1 % досліджених працівників, досягнення у 3, 6 % досліджених працівників. Такі результати вказують на те, що у 10, 7 % досліджених працівників рушійною силою є гроші і матеріальне заохочення, для цих працівників є дуже важливими комфортні умови праці і приємна обстановка на робочому місці. 7, 1 % досліджених

працівників мають бажання мати позитивні відносини з керівником і досягати поставлені цілі. 3, 6 % досліджених працівників приділяють важливе значення просування по кар'єрній «драбині». Для 92, 9 % досліджених працівників є важливою потреба у визнанні їх заслуг, увага, яка є значущим індикатором їх життєвого успіху, позитивні відносини з керівником. Працівники, які мають хорошу репутацію і діяльність яких отримала визнання, відчувають себе в житті впевнено і комфортно. Вони можуть розраховувати, що до їхньої думки прислухаються. Вони дбають про те, щоб те, що вони роблять, виправдовувало очікування оточуючих. У них можуть виникати проблеми, коли вони змушені вступати або говорити речі, які суперечать тому, що від них очікують або хочуть почути. Для 89, 3 % досліджених працівників є важливими гроші і матеріальне заохочення, наявність можливості брати на себе відповідальність, ставити перед собою цілі і досягати їх, виконувати змістовну роботу. Для 85, 7 % досліджених працівників є важливим кар'єрний розвиток і можливість співпраці з іншими працівниками. Для 14, 3 % досліджених працівників низький ступінь значущості має підтримка професійних контактів з іншими працівниками. 10, 7 % досліджених працівників мають низький рівень вираженості потреби брати на себе відповідальність і розвивати кар'єру. Для 7, 1 % досліджених працівників низький ступінь вираженості у визнанні заслуг і увазі. 3, 6 % досліджених працівників мають низький ступінь вираженості ставити цілі і досягати їх.

Додаткові результати, отримані нами внаслідок проведеного дослідження за опитувальником «Методи нематеріального стимулювання персоналу» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати дослідження ефективності методів нематеріального стимулювання працівників авіадвигунобудівного промислового підприємства

Ступінь значущості потреб	Методи нематеріального стимулювання			
	Визнання	**Кар'єрне просування**	**Корпоративні свята**	**Умови праці**
	%	%	%	%
Низький	-	-	-	-
Середній	35,7	10,7	50	46,4
Високий	64,3	89,3	50	54,6

Здійснивши аналіз результатів за таблицею 2,6 ми додатково можемо сказати про те, що високий ступінь значущості має кар'єрне просування для 89, 3 % досліджених працівників, визнання для 64, 3 % досліджених працівників, умови праці для 54, 6 % досліджених працівників, корпоративні свята для 50 % досліджених працівників. Середній ступінь значущості мають корпоративні свята для 50 % досліджених працівників, умови праці для 46, 4 % досліджених працівників, визнання для 35, 7 % досліджених працівників.

Такі результати свідчать про те, що для 89, 3 % досліджених працівників є дуже важливим кар'єрний розвиток, для 64, 3 % досліджених працівників є дуже важливим визнання заслуг і увага, для 54, 6 % досліджених працівників є дуже важливими комфортні умови праці і обстановка на робочому місці, для 50 % досліджених працівників є дуже важливим проводити час разом із колегами поза робочий час. Для 50 % досліджених працівників є важливим проводити час в колі працівників поза робочий час, для 46, 4 % досліджених працівників є важливими комфортні умови праці і обстановка на робочому місці, для 35, 7 % досліджених

працівників є важливим визнання заслуг і увага, для 10, 7 % досліджених працівників є важливим кар'єрний розвиток.

З метою перевірки висунутої нами у дослідженні гіпотези було застосовано U- критерій Манна Уітні у статистичному пакеті IBM SPSS Statistic v 19.0.0. За результатами статистичної обробки було виявлено, що кар'єрний ріст є більш статистично значущим для працівників електротехнічної організації, ніж для працівників авіадвигунобудівної організації ($p < 0, 05$) (Рис. А.2.1.); корпоративні свята є більш статистично значущими для працівників електротехнічної організації, ніж для працівників авіадвигунобудівної організації ($p < 0, 05$) (Рис. Б.2.2.); зміст роботи є більш статистично значущим для працівників електротехнічної організації, ніж для працівників авіадвигунобудівної організації ($p < 0, 05$) (Рис. В.2.3.); умови праці є більш статистично значущими для працівників електротехнічної організації, ніж для працівників авіадвигунобудівної організації ($p < 0, 05$) (Рис. Г.2.4.); визнання є більш статистично значущим для працівників електротехнічної організації; ніж для працівників авіадвигунобудівної організації ($p < 0, 05$) (Рис. Д.2.5.). Таким чином, висунуту нами гіпотезу доведено.

РОЗДІЛ 3
ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ «TEAM-BUILDING»

3.1. Особливості побудови моделі програми тренінгу «Team-building»

Програма тренінгу «Team-building» спрямована на покращення взаємодії між працівниками, які працюють в одній організації на загальний результат і на підвищення ефективності діяльності цієї організації.

Командоутворення базується на двох напрямах:

1. Залучення персоналу (Employee Involvement) — працівників нижчого рівня у процес вирішення проблем, отримання від них пропозицій щодо покращення виробничого процесу і отримання зворотнього зв’язку на рішення керівництва. Цей підхід від традиційної ієрархічної структури часто називають структурою наділення повноваженнями – empowerment.

2. Загальне керування якістю (Total Quality Management), що пропонує створення «гуртів якості» для покращення усіх стадій робочого процесу.

Командоутворення є необхідним на сучасному етапі розвитку організацій, оскільки дозволяє подолати складності пов´яані з мультикультуральним середовищем; зміною складу працівників, які об’єднують працівників різних поколінь і, де необхідно долати культурну різницю; збільшення проектних груп, які потребують розвитку навичок командної роботи.

На нашу думку, групові відносини є важливою частиною командоутворення і організаційного розвитку. Міжособистісні відносини можуть відрізнятися від групових відносин лише умовно, оскільки міжособистісне спілкування членів групи – основний груповий процес.

Існують спроби пояснити феномен командної роботи за допомогою одного основного визначення взаємозалежність, згуртованість, синергія, враховуючи одну рису. Пояснення феномена команди через згуртованість ґрунтується на тому, що команда є високозгуртованою групою, а одним з вищих досягнень ефективного керівника вважається створення згуртованої команди однодумців.

Згідно К. Левіна пояснення феномена команди ґрунтується на понятті синергія і розкриває поняття групи, як дечого більше, ніж сума її членів. М. Вудкок визначаючи феномен команди звертається до поняття синергії. На його думку, командна робота – це люди, які працюють разом, о зробити більше, ніж вони могли зробити кожен окремо, крім того, їх спільна праця приносить їм задоволення і радість. Згідно західної традиції, така робота відповідає формулі «1 + 1 = 5».

Інший підхід ґрунтується на поясненні команди, використовуючи сукупність ознак. Цей «перерахунковий підхід» дає можливість побачити роботу більш багатогранно. До сутнісних ознак команди відносять спільну працю для досягнення загальної мети і бачення, регулярну взаємодію з відпрацьованими для цього процедурами, координацію дій, продумане позиціонування і взаємозалежність.

Малій групі властивий розвиток, який проходить через декілька стадій і одна з них – це колектив. Колектив визначається як вищий рівень розвитку групи людей, які здійснюють спільну діяльність і досягають кінцевого результату на основі гармонізації індивідуальних, групових і суспільних цілей, інтересів і цінностей. Отже, команда – це соціально єдина група індивідуальностей, взаємозалежно працюючих задля досягнення загальної мети, яка є значущою як для учасників команди, так і для діяльності організації, в яку ця команда входить. Члени команди терпимі і лояльні по відношенню один до одного, відчувають задоволення від участі у спільній діяльності.

3.2. Зміст та структура програми тренінгу

Зважаючи на значущість потреби у міжособистісній взаємодії персоналу нами було розроблено програму тренінгу «Team-building» для підвищення ефективності роботи персоналу організацій (див. дод. Е). Тренінг складається з двох дводенних модулів по 6 годин. Він включає 4 вправи,. 3 гри,1 ділову гру, 2 анкети (див. дод. Ж, К) та табл. для ділової гри (див. дод. Л). До тренінгової програми включено два параметри: «підготовленість» та «психологічна єдність». Підготовленість (спрацьованість) – ступінь навченості взаємодії в результаті досвіду, наявних знань про один одного, можливості людей, їх навички групової роботи. Під навичками групової роботи розуміють навички ефективного спілкування, рішення проблем і прийняття рішень, досягнення згоди (консенсусу), навички зворотнього зв'язку (конструктивної критики), техніку організації дискусій. Навички групової роботи припускають, о члени команди можуть досягати згоди, обговорюючи принципові для команди питання: що повинно бути досягнуто (цілі, завдання), та як (цінності, пріоритети, норми і процедури), о очікується від кожного (ролі, вклад членів команди, очікування). Параметр «психологічна єдність»−інтелектуальна, емоційна та вольова єдність членів команди.

В ході тренінгу командоутворення вирішується ряд завдань:

- робота з такими областями як емоції, аспекти особистості і взаємовідносин;
- учасники тренінгу вчаться виражати і розпізнавати емоції. Це приводить до того, що члени команди починають розуміти один одного краще і починають більш ефективно взаємодіяти;
- робиться акцент на тому, що різні точки зору – це потужний ресурс командної роботи, і терпіння як розуміння і визнання сильних і слабких сторін кожного – це важливий аспект командної роботи.

На нашу думку, даний тренінг командоутворення може вплинути на неформальну структуру, тобто на наявність товариських контактів, відносини співробітництва взаємодопомого і в декому ступені на стиль керівництва, в тому випадку, якщо на тренінгу присутній керівник і його команда. До неформальної структури відносять індивідуальні психологічні особливості членів колективу, що обумовлює психологічну сумісність. Тренінг командоутворення не змінює індивідуальні психологічні особливості учасників групи, однак можлива робота в напряму підвищення психологічної сумісності, толерантності по відношенню один до одного.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було з'ясовано, що війна в Україні суттєво вплинула на психологічний стан працівників, що призвело до зростання рівня тривоги, депресії та інших психологічних проблем; зниження рівня життя та невизначеність майбутнього також негативно впливають на мотивацію та працездатність працівників.

В таких умовах психолого-організаційний супровід персоналу стає ключовим фактором збереження кадрів та забезпечення ефективної роботи підприємств.

Нематеріальне стимулювання є одним з методів, який може допомогти роботодавцям зберегти кадри, підвищити лояльність та мотивацію працівників, а також зробити їхню роботу більш змістовною.

Методи нематеріального стимулювання – це заохочення, які спрямовані на підвищення інтересу працівників і їх задоволення від праці. На сьогодні збільшуються кількість запитів до необхідності застосування методів нематеріального стимулювання, адже вони спрямовують увагу на особистість працівника і допомагають підтримати його позитивний психологічний стан. Аналіз теоретичних джерел показав, що тема методів нематеріального стимулювання є недостатньо розробленою і опрацьованою з психологічної точки зору. Теоретичні основи методів нематеріального стимулювання персоналу ґрунтуються на мотиваційних теоріях, кількість яких поступово збільшується. Теорії розкривають психологічні аспекти роботи працівника в організаційному середовищі, які враховуються і можуть бути забезпеченими завдяки методам нематеріального стимулювання.

У психологічній літературі наведено досить невелика кількість діагностичних розробок і інструментів, які б дозволили психологу здійснити аналіз стану мотиваційних потреб персоналу, а також методів, за допомогою яких фахівці організували роботу, спрямовану на підвищення ефективності і

працездатності працівників.

Шляхом емпіричного дослідження встановлено, що ефективність методів виражається в їх стимулюючій значущості для працівників під час війни. Серед методів нематеріального стимулювання ефективними для працівників промислової галузі, в більшій мірі, є умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, взаємовідносини, визнання, корпоративні свята, в меншій мірі, відповідальність, відносини з керівництвом, кар'єра, досягнення, зміст роботи, співробітництво.

Встановлено, що для працівників авіадвигунобудівного промислового підприємства ефективними методами нематеріального стимулювання є креативність та самовдосконалення, що обумовлено більшою кількістю проектних робіт.

Результати проведеного дослідження підтверджують висунуту нами гіпотезу: використання методів нематеріального стимулювання персоналу може допомогти зменшити негативний вплив війни на психологічний стан працівників, підвищити їхню лояльність та мотивацію до роботи, а також сприяти збереженню кадрів.

В межах проведеного дослідження було розроблено програму тренінгу «Team-building». Метою тренінгу є покращення взаємодії між працівниками, які працюють в одній організації на загальний результат і на підвищення ефективності діяльності цієї організації. Безпосередньо, командоутворення базується на двох напрямах: залучення персоналу (Employee Involvement) — працівників нижчого рівня у процес вирішення проблем, отримання від них пропозицій щодо покращення виробничого процесу і отримання зворотнього зв'язку на рішення керівництва та загальне керування якістю (Total Quality Management), що пропонує створення «гуртів якості» для покращення усіх стадій робочого процесу.

Розроблена програма тренінгу може бути використана тренерами, організаційними психологами, бізнес-тренерами, де опрацьовуються область емоцій, аспекти особистості і взаємовідносин; учасники тренінгу вчаться

виражати і розпізнавати емоції; робиться акцент на тому, що різні точки зору – це потужний ресурс командної роботи, і терпіння як розуміння і визнання сильних і слабких сторін кожного, що є важливим аспектом командної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53- 58.

2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

3. Баранцева С.М. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства / С.М. Баранцева, В.В. Моспан, О.С. Зікєєва URL: http://www.precon.donduet.edu.ua/pdf/baranceva/barantseva8.pdf.

4. Безродна С.М. Управління якістю. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.

5. Бутченко М. Як українські роботодавці стимулюють співробітників. 2013. URL: http://news.finance.ua/ua/~/2/0/all/2013/02/23/297235.

6. Виноградова О.В., Пілігрім К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнесінформ*. 2013. № 12. С. 339–347.

7. Войтко С.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник / С.В. Войтко, А.А. Мельниченко. Київ: ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016. 160 с. – URL: https://books.google.com.ua/books?id=sfoADQAAQBAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Войтко+С.В.+Управління+трудовими

8. Гамаль О.Г. Нематеріальне стимулювання персоналу: аналіз досліджень та види методів. *Технології роботи психолога в організації*. Тези III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (26-27 жовтня 2016 року, м. Запоріжжя). Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. С. 16-20.

9. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 125–131.

10. Гончаренко М.Л., Мацола О.П. Грошові та негрошові форми мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 204–207.

11. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручн. Київ: Знання, 2004. 535 с.

12. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10 (100). С. 65–73.

13. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

14. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 3 (14). С. 166–172.

15. Звіт компанії “Deloitte” “Global Human Capital Trends – 2018”. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/ human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html (дата звернення: 06.02.2024).

16. Зіновчук В.В. Нематеріальна складова мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств/ В.В. Зіновчук, Т.В. Штерма. *Вісник ЖНАУ: науково-теоретичний збірник*. 2011. № 2. Т. 1 (29). С. 226–233.

17. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.

18. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21-23.

19. Климчук А.О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* 2016. № 1(29). С. 44–47.

20. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки.* Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.

21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.

22. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38.

23. Крикун О.О. Управління якістю трудових ресурсів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 230–235.

24. Круглов В.В., Нікітіна К.С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі. Бізнес-Інформ. 2015. № 10. С. 419–423

25. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

26. Матросов О.Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О.Д. Матросов, С.В. Михайлик. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 22 (995). С. 110–113. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2013_22.pdf

27. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.

28. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 197–202.

29. Поплавська А.П., Гамаль О.Г. Нематеріальне стимулювання персоналу: аналіз досліджень та види методів. *Психолого-економічні вектори розвитку особистості і суспільства*. Матеріали третього Всеукраїнського науково-практичного семінару (27 жовтня 2016 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: ЗНУ. 2016. С. 73-76.

30. Разумовський С.О. Категорії економічної поведінки: мотивація підприємництва. URL: http://firearticles.com/derjavneupravlinnya/114-kategoriyi-ekonomichnoyi-povedinki-motivaciya-pidpriyemnictva-razumovskij-so.html.

31. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

32. Рульєв В. А. Управління персоналом: навчальний посібник / В. А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Київ: Кондор, 2012. 310 с.

33. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с. URL: http://srinest.com/book_1332.html.

34. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 94.

35. Соколов А.В., Чернявська К.В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Журнал Науковий огляд.* 2015. № 9. С. 1–5.

36. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41.

37. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.

38. Христофор Л. Застосування нематеріального стимулювання на підприємствах машинобудівної галузі. *Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД»*. Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький, 2013. 272 с. URL: http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014

39. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 315–320.

40. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268–275.

41. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. – № 8. – С. 62-66.

42. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Т. 15. № 3. Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. С. 263–268.

43. Hackman, J.R. Motivation through the design of work: a test of a theory/ J.R. Hackman, G.R. Oldham. *Organisational Behaviour and Organisational Performance*. 1976. V.16. P. 250-279. URL: http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf

44. Joseph, J. Martocchio Emploee Benefits. *McGraw-Hill Higher Education*. 2014, P. 313