

7. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки (колективна монографія) / [Лібанова Е.М., Макарова О.В., Курило І.О. та ін.]; за ред. Е.М. Лібанової. — К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи НАН України, 2012. — 320 с.

8. Мелашч Ж., Старінець І. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії підприємства: можливості та ризики. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.klubok.net/article2639.html>

9. Родіонов О.В. Участь підприємства у соціальному розвитку суспільства. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/62973.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/62973.doc.htm)

10. Родіонов О.В. Формування концепції соціальної відповідальності підприємства. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.drgene.ru/e-journals/Vsunud/2009-6E/09govsvr.htm>

11. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2012. — 501 с.

12. Трудовой кодекс Украины. Проект закона Украины от 04.12.2007 №1108. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/-JF0US00X.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/-JF0US00X.html)

13. Шафалюк О.К. Методологічні наслідки розвитку прогресивних науково-дослідних підходів у вивченні поведінки споживачів / О.К. Шафалюк // Збірник наукових праць ЧДТУ. — Вип. 22. — 2009. — С. 66—72.

14. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін.: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 488 с.

15. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E.Freeman. — Boston: Pitman, 1984. — 275 p.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2013 р.

УДК 65.012.8

**Павлова І.І.,**

асистент,

кафедра менеджменту та маркетингу,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

## **НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Стаття присвячена дослідженню нематеріальної мотивації працівників підприємства. Розглянуто значення нематеріальної мотивації в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Розкрито сутність використання ефективної нематеріальної мотивації на підприємстві.*

*Статья посвящена исследованию нематериальной мотивации работников предприятия. Рассмотрено значение эффективной нематериальной мотивации в обеспечении экономической безопасности предприятия. Раскрыта сущность использования эффективной нематериальной мотивации на предприятии.*

*The article is devoted to research of nonmaterial motivation of workers of enterprise. The value of effective nonmaterial motivation is considered in providing of economic security of enterprise. Essence of the use of effective nonmaterial motivation on an enterprise is exposed.*

**Ключові слова.** Мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, мотивована діяльність, мотивація праці.

**Ключевые слова.** Мотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация, мотивированная деятельность, мотивация труда.

**Keywords.** Motivation, material motivation, nonmaterial motivation, motivated activity, labour motivation.

**Вступ.** Мотивацію без перебільшень можна назвати основним рушієм людської діяльності. Особливо відчутна її роль в організації роботи персоналу. Хоча існує чимало класифікацій методів мотивації, основним є поділ на матеріальну та нематеріальну. Остання є чи найцікавішою, адже вона дозволяє отримати результат без прямого підвищення заробітної плати працівникові, хоча це не означає, що такі методи є безкоштовними для компанії. Варто розглянути способи нематеріальної мотивації працівників та її значення для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Питання підвищення продуктивності праці за рахунок різних форм і методів мотивації давно вже цікавлять вітчизняних і зарубіжних учених. Цьому питанню присвятили свої роботи вчені Л. Червінська, С. Клімова, В. Данюк, В. Петюх, Н. Балабанов, А. Колот, О. Куценко, О. Кузьмін та інші. Більшість із вказаних авторів наголошують на матеріальних методах мотивації працівників, адже вони є більш реально відчутними та піддаються виміру. Проте, на нашу думку, не менш важливою є нематеріальна складова мотивації, якій відводиться не значна увага серед дослідників менеджменту, особливо тих, які здійснюють дослідження значення мотивації персоналу у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Мотивація персоналу на даний час залишається актуальною для забезпечення економічної безпеки підприємства, не дивлячись на здавалося б достатню вивченість цього питання. Така ситуація спостерігається в силу того, що теоретичні дослідження не реалізовані у конкретних практичних рішеннях і, як правило, неправильно розуміють стимули і мотиви економічного характеру, а наявні у західних компаніях програми мотивації персоналу мало адаптовані до соціально-економічного середовища України.

**Постановка завдання.** Невирішеними залишаються проблеми визначення найбільш дієвих у даний період важелів впливу на персонал, розробки і впровадження на вітчизняних підприємствах стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою та сприяють найповнішому задоволенню його актуальних потреб і дозволяють модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямку, що веде до досягнення економічної безпеки підприємства.

**Результати дослідження.** Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. У свою чергу, мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [4, с. 21].

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності.

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності [1, с. 37].

Сучасна практика зарубіжних і деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення економіч-

ної безпеки підприємства. Керівник зобов'язаний зрозуміти що існує і моральний чинник. Усе рівно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного працівника вдасться рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче чинниками в керівника є шанс дістати згоду максимальної кількості свій підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату як окремого працівника, так і підприємства в цілому;
- оцінюватися службовцями як важлива і що заслуговує бути виконаною;
- давати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (в установлених межах);
- забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися залежно від ефективності його праці;
- приносити справедливу, з погляду працівника, винагороду, як матеріальну, так і нематеріальну.

Спроектоване відповідно до цих принципів робоче місце забезпечує внутрішнє задоволення працівника. Це дуже потужний мотиваційний чинник, через те, що вона стимулює якісне виконання роботи і економічну безпеку підприємства [2, с. 162—264].

Розглянемо загальну характеристику мотиваційної політики підприємства. Як видно з рис. 1, мотивація персоналу поділяється на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація є однією з найважливіших форм мотивації в організаціях і становить процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу з планом згідно з дією закону розподілу за кількістю і якістю праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом зацікавленості в трудовій діяльності. Мета системи матеріальних стимулів — забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Матеріальна мотивація є формальною оцінкою внеску працівників у роботу компанії. При цьому їхні особисті якості можуть не враховуватись.

Оскільки значення нематеріальної мотивації праці для забезпечення економічної безпеки підприємства є менш дослідженою пропонуємо зупинитися на ній більш детально. Нематеріальна мотивація в першу чергу викликана забезпечити відданість працівників підприємству, сформувати сприятливі внутрішньо організаційні відносини [3, с 165]. За допомогою нематеріальної мотивації компанія проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Її метою є зробити так, щоб працівники поділяли загальні цінності і норми відношення до свого підприємства, гордилися працею на ньому та розуміли значення економічної безпеки підприємства. Нематеріальна мотивація — це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні економічної безпеки підприємства [4, с. 142—145].

Пропонуємо розглянути форми нематеріальної мотивації праці. Однією з важливих форм мотивації є просування службовими сходами. Кількість людей, зацікавлених у підвищенні по службі й одержанні пов'язаних з цим додаткових переваг (як матеріальних, так і нематеріальних) значно перевищує кількість людей, які не бажають зайняти більш високооплачувану та престижну посаду. Найчастіше таке просування або його можливість у перспективі є гарним способом підвищення лояльності до компанії.

Наступною формою нематеріальної мотивації праці є навчання, можливість підвищення свого професійного рівня. Ці фактори є дійсно важливими для більшості гарних фахівців. На даний момент становище на ринку праці в більшості

галузей таке, що співробітник, який не підвищує кваліфікацію, поступово втрачає свою привабливість для роботодавця, отже, професійне зростання є об'єктивною необхідністю [6, с. 58—61]. Однак бар'єром для цього найчастіше виступає висока вартість навчальних курсів, тренінгів і т.п., тому природною є зацікавленість працівника в підвищенні кваліфікації за рахунок коштів своєї організації.

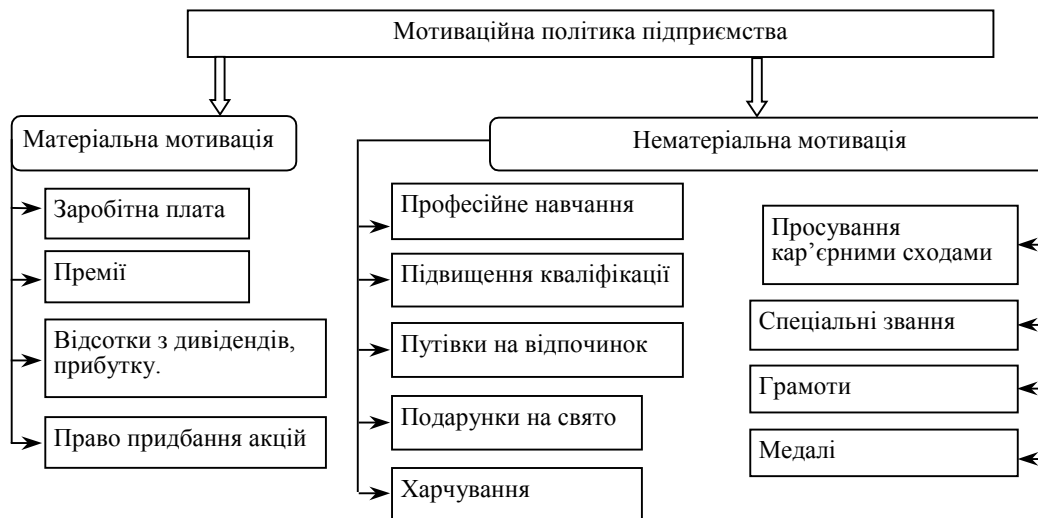


Рис. 1. Характеристика мотиваційної політики підприємства [2, с. 179]

Важливою формою нематеріальної мотивації є виробниче середовище. До даної форми ми віднесемо комфорт, зручність, а також «прийняття» робочого місця та стосунки в колективі. Комфортне оточення може вирішити багато проблем, пов'язаних зі стресом, дії якого піддається практично будь-який співробітник [7, с. 178—181]. Таким чином, у випадку якщо діяльність фахівця характеризується дуже високим рівнем напруженості та стресу, відсутність комфортного робочого місця й оточення можуть негативно вплинути як на нього самого, так і на ефективність його роботи.

Окрім цього, однією з актуальних форм нематеріальної мотивації праці є незалежність. Свобода або її видимість досить важливі для більшості працівників. Дане поняття має на увазі можливість вибору тієї або іншої роботи, чергування завдань у необхідному на погляд фахівця порядку, залежно від його професійної думки. Все це в остаточному підсумку забезпечує почуття незалежності, ілюзії волі прийняття рішень і, отже, відчуття власної значимості.

Коректне, як мінімум, відношення до персоналу також відноситься до форм нематеріальної мотивації праці. Звичайне керівництво добре розуміє, як складно найняти гарного фахівця і як дорого може коштувати його перехід в іншу організацію.

Довіра роботодавця є також значимою формою нематеріальної мотивації праці. Дане почуття є досить важливим у процесі «виращування» лояльного співробітника. Багатьом співробітникам приємно почувати свою причетність або наближеність до осіб, що займають високе становище. Практично кожен співробітник, незалежно від рівня займаної позиції в корпоративній ієрархії, хоче знати, що він сам і його робота важливі для компанії [9, с. 62—66].

Похвала є також не менш важливою формою нематеріальної мотивації праці. Як відомо, є два основних типи особистості й, відповідно, два способи мотивації або впливу: батіг і пряник. Однак у той час як до батога співробітники досить швидко звикають, що викликає потребу все в жорсткіших заходах для того, щоб

домогтися бажаних результатів, і в остаточному підсумку спричиняє масове звільнення співробітників, прямики гарний тим, що, навіть викликавши звикання, він не вимагає як наступного логічного кроку для мотивації співробітника. Відсутність звичного заохочення вже саме по собі є своєрідним покаранням. Причому іноді для створення або підтримки правильного настрою в колективі в нагороді навіть немає необхідності, досить просто щиро подякувати співробітникові, який відмінно виконав свою роботу, не відкладаючи подяку на потім і тим більше не забуваючи про неї. Вчасно сказане добре слово керівника цілком може виявитися набагато вагомішим за будь-які матеріальні винагороди. Не варто приймати похвалу як єдину форму заохочення співробітників.

Іншою формою нематеріальної мотивації є підтримка. Співробітникам необхідно знати, що є людина, до якої вони можуть звернутися за порадою, що вони не самотні. Окрім цього співробітники хочуть пишатися своєю роботою та компанією, у якій вони працюють, тому що це підвищує їхню власну значимість як професіоналів [8, с. 37—41]. Багатьом людям подобається атмосфера виклику, коли саме від них (частково або повністю) залежить результат і вони можуть у такий спосіб показати чи підкреслити свій високий професіоналізм. Отже, іноді в подібних умовах люди проявляють здатність найшвидше відновлювати сили, проявляти високу активність.

Відчуття співробітниками турботи з боку компанії: відсутність необґрунтованої понаднормової роботи, що не залишає часу на особисте життя, наявність різних соціальних пакетів, спрямованих на турботу про здоров'я співробітника, а також різні компенсаційні пакети, що включають, наприклад, оплату обідів, проїзних квитків, телефонів, відпусток, лікарняних, надання автомобіля, страховки та медичних послуг і ін.

Відчуття загального, згуртованого колективу. Цьому можуть сприяти різні корпоративні заходи, спільні святкування днів народжень, нового року й інших значимих дат, які формують загальні спогади про приємні моменти та можливість краще дізнатися своїх колег [5, с. 34—38]. Іноді вдихнути життя в процес зімкнення допомагає вибір загального ворога, як варіант — конкурента на ринку, але в жодному разі не усередині колективу.

Розглянемо значення застосування форм нематеріальної мотивації праці для забезпечення економічної безпеки підприємства:

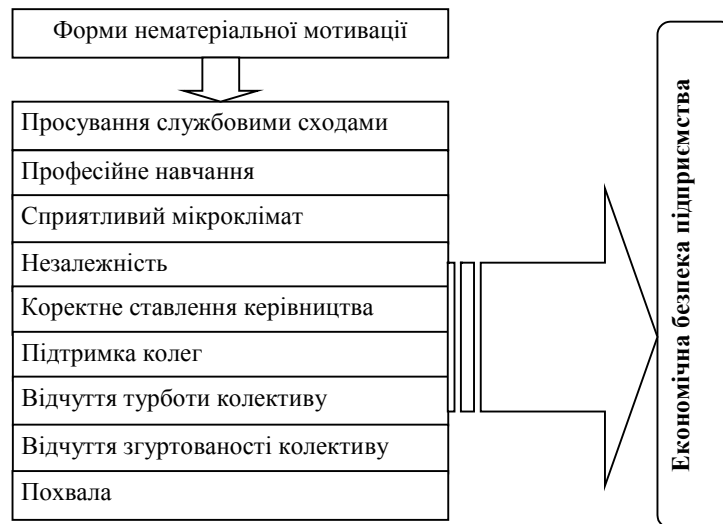


Рис. 2. Вплив нематеріальної мотивації праці на забезпечення економічної безпеки підприємства (розробка автора)

Як видно з рис. 2, ефективно підібране до кожного працівника нематеріальне мотивування праці є запорукою економічної безпеки підприємства. Окрім цього застосування форм нематеріальної мотивації виступає одним із основних чинників, які безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства.

**Висновки.** Для кожного конкретного працівників повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням: особистих якостей, наявності тих або інших ресурсів в організації, стилем керівництва в компанії і у відділі. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Проте, зарубіжний досвід дозволяє стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішно застосувати їх для вирішення задач підвищення ефективності діяльності працівників та забезпечення економічної безпеки підприємства.

У сучасних умовах на підприємствах Україна, досить цікавим є те, що керівнику, що взявся заохочувати працівників, завжди хоче зробити це максимально економічно. Звідси дилема: роздати гроші чи вибрати нематеріальні способи мотивації. Експерти вважають цей вибір надуманим. Навіть нематеріальна для працівника винагорода, як правило, вимагає витрат від компанії. Бажаючи заощадити, багато компаній вирішують піти на хитрість, поєднавши програми мотивації персоналу з заходами щодо посилення командного духу. Вважається, що корпоративні акції (свято, тренінг, виїзд на пікнік) — все одно що подарунок працівникам. Зрозуміло, створення якомога згуртованішої команди однодумців — це дуже добре. Проте винагорода конкретного працівника являється визнанням його персональних заслуг з боку керівництва. Змішування особистого й громадського у даному випадку може призвести до неприємним казусів.

У розглянутій системі мотивації підприємства, яка скерована на підвищення ефективності виробництва, формування таких форм і методів оплати і стимулювання трудової діяльності, які б цілеспрямовано сприяли розвитку творчої ініціативи і підприємливості робітників, підвищує їх матеріальну зацікавленість у продуктивній праці, а в решті-решт — забезпечує економічну безпеку підприємства.

### **Література**

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. *Волевач Л.М.* Використання мотивації у практичному менеджменті / Л.М. Волевач // Наука і економіка. — 2009. — № 3(15). — С. 177—181.
3. *Данюк В.М.* Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
4. *Дуда С.Т., Кіцак Х.Р.* Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. — 2010 — Вип. 20.14 — С. 188—193.
5. *Іванов С.Л.* Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. — 2010. — № 5. — С. 34—38.
6. *Літинська В.А.* Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств // Вісник Запорізького національного університету — 2010 — №3(7) — С. 58—61.
7. *Співак В.В.* Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2010. — №6. — Т. 2. — С. 178—181.
8. *Тужилкіна О.В.* Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 9. — С. 37—41.
9. *Юкіш В.В.* Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. — 2009. — №8. — С. 62—66.

Стаття надійшла до редакції 4.11.2013 р.