

*Баранцева Світлана Михайлівна,  
Моспан Валерія Валеріївна,  
Зікєєва Ольга Сергіївна,  
Донецький національний  
університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-  
Барановського, м. Донецьк*

## **НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті висвітлено результати дослідження поняття "мотивація" обґрунтовано доцільність виділення нематеріальної мотивації, запропоновано схему взаємозв'язку матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства.*

**Ключові слова:** мотивація, персонал, нематеріальна мотивація.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці нашої країни, впливають на свідомість людей, їхню ціннісну і мотиваційну структуру. Це обумовлює необхідність глибокого аналізу трудової поведінки людей та дослідження процесу мотивації, бо від того, яки мотиви керують людиною, як вона розуміє свою трудову діяльність, залежить її ставлення до роботи.

Звідси виникає об'єктивна необхідність вивчення й розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці, які би змогли за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяли підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпечували якісне оновлення трудового менталітету. Необхідним є також формування такого мотиваційного

механізму, який був би здатен поєднати в єдиний вузол цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми розробки мотиваційного механізму на підприємствах розглядали у своїх роботах такі вчені-економісти: Герцберг, Э. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Л. Портер, Д.П. Богиня, А. Я. Кибанов, А. М. Колот, Г. Т. Куликов, Н. В. Самоукина, М. В. Семикина, В. Н. Слинков. Недостатньо дослідженими є питання, що стосуються організації нематеріальної складової мотиваційного механізму на підприємстві. У зв'язку з цим 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 найбільш повному задоволенню його актуальних потреб і дозволяють модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямку, що веде до досягнення високих результатів.

**Постановка завдання.** Мета даної роботи полягає у визначенні застосування нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Використовуючи поняття "мотивація" і "мотиваційний механізм", слід зауважити, що ці категорії ніяк не тотожні. Бо якщо розглядати мотивацію відносно до мотиваційного механізму, то вона є вихідним, базовим поняттям. Вона визначає набір основних мотивів та відповідних реакцій поведінки людини на визначені мотиви.

Мотивація також може бути розглянута і як самостійний вид діяльності, спрямованої на те, щоб викликати необхідну реакцію або поведінку в процесі управління людьми.

В багатьох наукових джерелах мотивація розглядається з боку фінансового стимулювання працівників організації. Р. Оуен і А. Сміт у своїх працях головним інструментом мотивації вважали гроші, тому що працівники працюють лише для отримання коштів для задоволення своїх потреб [7].

Так в загальному розумінні мотивація – це причини (мотиви або стимули), що спонукають людину свідомо обирати та діяти.

Мотивація як підґрунтя дій особистості – це сукупність рушійних сил, що задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [6].

З погляду управління мотивація це по-перше, функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства. По-друге, прямий і непрямий вплив на персоналу задля зміни його орієнтацій та інтересів, формування відносного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [1].

Щодо економічної мотивації, то доцільно розглядати як систему мотивів та спрямованості людини, які сприяють підвищенню ефективності трудової діяльності в конкретних соціально-економічних умовах з урахуванням характеру спонукальних механізмів [2].

. За думкою Н. Квашиа, у мотивації праці слід відрізняти систему та механізм. Система мотивації праці включає ланцюги, в яких мотиви групуються за їх признаками. Параметри системи мотивації є стійкими. Що стосується механізму мотивації праці, то він включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації праці змінюється за часом та у просторі. Мотиваційним механізмом можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви [3].

Не можна не погодитися з Лісогором Л, який вважає, що для створення ефективного мотиваційного механізму потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих [4].

Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства [8]. Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дозволить підвищити продуктивність праці персоналу (рис. 1).

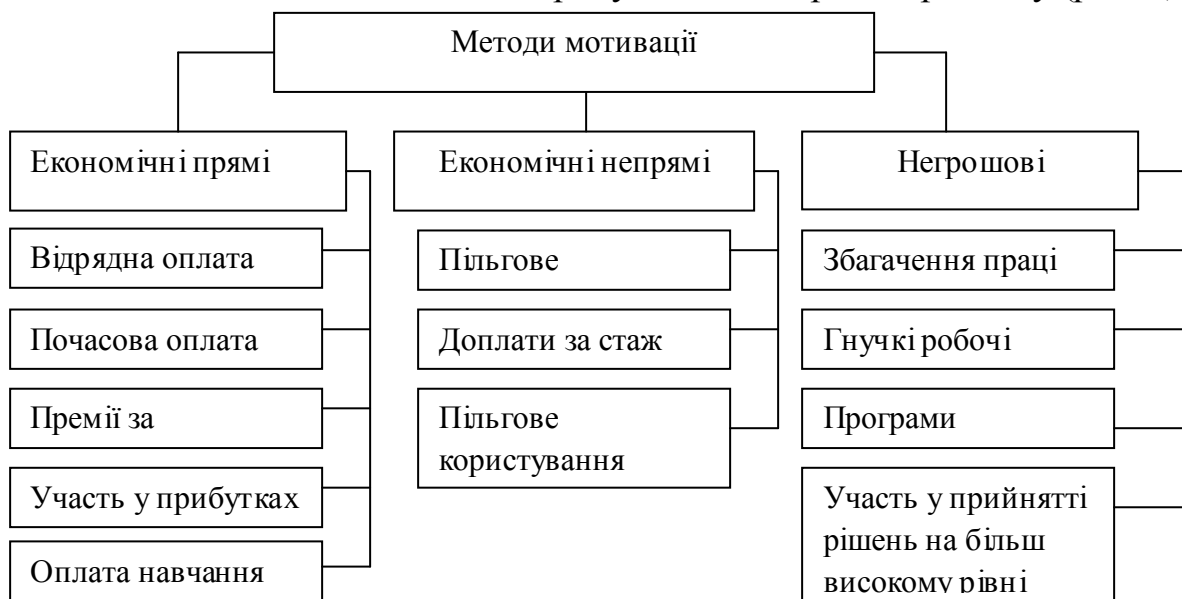


Рисунок 1. – Методи мотивації трудової діяльності

Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до такому роду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації.

Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи (рис 2).

Нематеріальну мотивацію поділяють на нормативну, примусову та стимулювання (рис. 3).

Так, нормативна мотивація – це заохочення людини до певної поведінки шляхом ідейно – психологічної дії: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження.

В свою чергу примусова мотивація, заснована на використанні влади, застосування загроз погіршення задоволення потреб робітника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

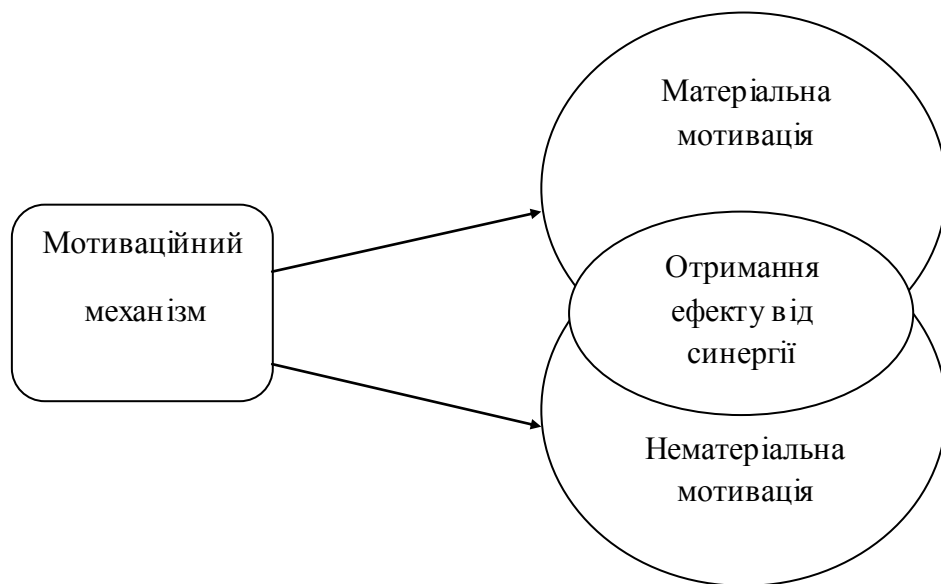


Рисунок 2. - Схема взаємозв'язку матеріальної та нематеріальної складової мотиваційного механізму підприємства

А стимулювання – це дія безпосередньо на особу, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що штовхають робітника до певної поведінки.



Рисунок 3 – Класифікація способів нематеріальної мотивації

Нормативна та примусова мотивація є прямими методами мотивації, бо припускають безпосередній вплив на працівника, а стимулювання є непрямим методом, оскільки вплив на людину здійснюється за допомогою стимулів та виступає не як безпосередній привід, а лише як передумова до дії.

Ми вважаємо, що сьогодні співробітники повинні відчувати увагу керівника до кожного з них і відношення до них має бути не як до безликої маси. Адже одна з причин демотивації співробітника - це деперсоналізація.

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів. Тому що, нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури компанії, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм.

Необхідність постійно нагадувати персоналу, що він є невід'ємною частиною підприємства і розвиток організації веде до розвитку працівника обумовлена тим, що більшість співробітників не буде робити позитивне для підприємства, якщо це:

- не відбивається на його заробітної платі або на якомусь іншому матеріальному доході, одержуваному від фірми;
- не відбивається в оцінці оточуючих;
- не підвищує його професійний рівень;
- не сприяє підвищенню його самооцінки.

Вище сказане ще раз підтверджує, що для людини психофізичний стан та діяльність яка приносить йому користь є головним фактором для подальшого розвитку його трудової діяльності, а це означає підвищення конкурентоспроможності не тільки персоналу а й підприємства взагалі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Необхідно розуміти, що для ринкової економіки характерний диференційований мотиваційний

механізм трудової діяльності, бо неможливо створити єдиний мотиваційний підхід до людей, які працюють на підприємствах різних типів власності, методів ведення господарства.

Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який урахує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу. Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Але мотиваційний механізм на підприємстві повинен більшою мірою ґрунтуватися на нематеріальній мотивації, бо підґрунтя трудової діяльності є людські взаємовідносини, які є основою трудової діяльності кожного працівника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Березин И.С. Маркетинг сегодня : учебник / И.С. Березин. – М. : Менеджер, 2008. – 356с.
2. Донець Л.І. Підприємництво в умовах трансформації економіки в Україні: мотивація, маркетингова орієнтація, ефективний менеджмент : монографія / Л.І. Донець. - Донецьк: Джерела, 1999. – 344с.
3. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве / Н. Кваша // Экономика Украины. – 1994.- №1. – С.23-32.
4. Лисогор Л. Оцінка сучасного стану матеріальної мотивації праці в Україні. / Л. Лисогор // Трудовий потенціал України і його реалізація в умовах розбудови національної економіки : мат. міжнар. наукової конференції – Львів: ЛДУ ім. І.Франкаю - 1997. - С.188-192.

5. Мазманова Б. Участие работников в прибылях и партнёрство /Б. Мазманова // Человек и труд. – 2000. - №9. - С. 66-67.
6. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості / О. Макаревич // Соціальна психологія. - 2006. - № 2 (16). - С.134-141
7. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: практикум / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - СПб. : Спец. лит., 2007 – 476с.
8. Полукаров В. Л. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Л. Полукаров. – М. : КноРус, 2009 –240 с.

#### Аннотация

В статье освещены результаты исследования понятия "мотивация" обоснована целесообразность выделения нематериальной мотивации, предложена схема взаимосвязи материальной и нематериальной мотивации персонала предприятия.

Ключевые слова: мотивация, персонал, нематериальная мотивация.

#### Annotation

In the article the results osvescheny study concepts "motivation" obosnovana tselesoobraznost allocation nemateryalnoy motivation, suggestions scheme vzaymosvyazy materyalnoy nemateryalnoy and motivation of personnel company.

***Key words: motivation, staff motivation nemateryalnaya.***