

4. <http://www.ukrcsm.kiev.ua>
5. <http://www.kmu.gov.ua>

Надійшла 14.03.2010

УДК 331.101.3

В. В. ЖИЛЬЧЕНКОВА, Ю. А. МЕЛЕШКІНА  
Донецький національний технічний університет

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДОНБАСКАБЕЛЬ»

*Досліджені проблеми мотивації персоналу як одного з основних чинників конкурентоспроможності і успіху сучасного господарюючого суб'єкта. Проаналізовані показники руху трудових ресурсів на ВАТ "Донбаскабель". Розглянута мета корпоративного пакету прав, яка полягає в тому, щоб регламентувати реалізацію додаткових корпоративних прав працівників підприємства, результатом чого є підтримка або зростання лояльності персоналу і конкурентоспроможності підприємства як працедавця.*

*The problems of motivation of personnel were investigated, as one of the basic factors of competitiveness and success of modern economic subject. The indexes of motion of labour resources were analysed on JSC "Donbaskabel". The purpose of corporate package of rights that was considered consists in that, to regulate realization of additional corporate rights for the workers of enterprise.*

*Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, плинність кадрів, корпоративний пакет.*

### Вступ

Мотивація – це збудження в людях бажання зробити щось. Мотивація інших – одне з найбільш важливих завдань менеджера. Вони складаються із здатності зрозуміти, що рухає людьми, уміння спілкуватися, створювати дух змагання, підбадьорювати, заряджати енергією, задавати приклад, розвивати людей, добувати зворотний зв'язок і надавати справедливу винагороду [1, с. 125].

Процеси мотивації можуть не тільки співпадати, але і протистояти один одному. Стимулювання повинне відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Механізм процесу активізації діяльності персоналу повинен бути адекватний механізму мотивації працівника, тобто процесу свідомого вибору людиною поведінки, під дією зовнішніх і внутрішніх чинників [2, с.35].

Політика мотивації в нинішніх ринкових умовах націлена на розширення співпраці персоналу з адміністрацією для досягнення загальних цілей. Це безпосередньо спонукає персонал до розвитку потенційних здібностей, інтенсивнішої продуктивнішої праці, творчого відношення до праці [3, с. 41].

Слід зазначити, що існують різні теорії мотивації, які розроблялися і вивчалися видатними науковцями такими як Маслоу, Альдерфер, Герцберг. Ваговитий внесок у розвиток економіки і менеджменту внесли наступні теорії: теорія очікування Врума, теорія справедливості Адамса, модель Портера-Лоулера, теорія постановки цілей Е. Локка, концепція партисіпативного управління. В основі теорій відповідно покладені прості істини: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати; люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль пов'язаних з її виконанням і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники; мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

Метою даної статті є вивчення таких понять, як мотивація і корпоративний пакет, визначення ролі корпоративного пакету як одної з форм мотивації персоналу на конкретному підприємстві.

Для реалізації даної мети вирішуються наступні завдання:

- вивчення теоретичних основ мотивації персоналу, а також потреби в стимулюванні праці;
- аналіз показників руху працівників у динаміці років;
- оцінка ефективності вживання корпоративного пакету.

В умовах ринкової економіки зростає значення різних чинників, які впливають на ефективність виробництва, оскільки через конкуренцію, що відроджується, результативність діяльності стає вирішальною передумовою існування і розвитку підприємств [4, с.53].

### Основний розділ

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей організації.

Розглянемо основні проблеми мотивації і стимулювання праці на основі ВАТ «Донбаскабель».

Для оцінки соціальної та кадрової складової підприємств аналізується забезпеченість підприємства трудовими ресурсами (таблиця 1), що відповідає професійним здібностям, придбаним навикам, спеціальностям окремих працівників і забезпеченість працівників відповідною заробітною платою, а також пільгами для окремих категорій.

Найдоцільнішим є аналіз показників руху робітників у динаміці років, що свідчить про проведені

підприємством заходи та їх ефективність.

Таблиця 1

## Дані щодо руху трудових ресурсів у 2006 – 2008 рр.

№	Найменування показників	Од. вимірювання	Значення показників			Відхилення, %	
			2006	2007	2008	2006/2007	2006/2008
1.	Вибуло працівників	осіб	218	270	220	123,8	100,9
2.	Прийнято на підприємство	осіб	219	274	233	125,1	106,4
3.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	556	549	564	98,9	101,4
4.	Середньооблікова чисельність працівників на 31.12	осіб	571	552	570	96,7	99,8
5.	Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	565	546	564	96,6	99,8
6.	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	9227,5	12766,9	19351,4	138,4	209,7
7.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	9211,9	12735,0	19211,6	138,2	208,5
8.	Середньомісячна заробітна плата	грн	1344,41	1922,55	2808,68	142,9	208,9

Необхідно зазначити позитивні зрушення в розмірі заробітної платні, що склала 2808,68 грн у 2008 році. Це у порівнянні з 2006 роком свідчить про зростання на 108,8 %.

На рис.1 бачимо, що на підприємстві має місце плинність кадрів у 2008 році порівняно з 2006 усього лише на 1%, а у порівнянні 2008 року з 2007, плинність кадрів зменшилася на 18,5 %, що свідчить про покращення стабільності підприємства, але незважаючи на згадане вище цей показник існує. Кількість працівників, що вибули, майже співпадає з кількістю прийнятих. Це свідчить про недостатнє стимулювання і мотивацію працівників. Проблема плинності кадрів через недостатню мотивацію стає перед багатьма вітчизняними підприємствами. Така кількість людей потребує нових витрат на їх тестування на придатність, на підготовку до роботи. Підприємство вимушене знов і знов починати все з початку, створювати справжню команду

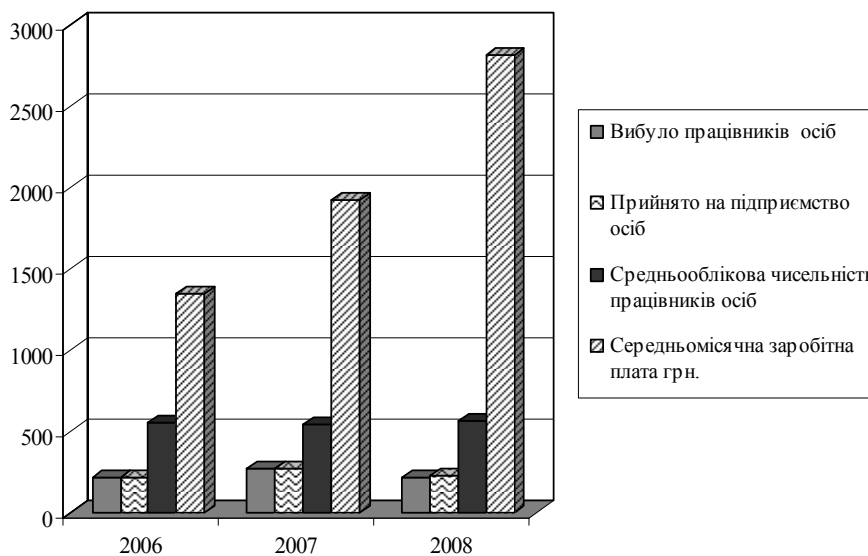


Рис. 1. Рух трудових ресурсів на ВАТ "Донбаскабель" у 2006-2008 рр.

На підприємстві ВАТ «Донбаскабель» необхідно проводити заходи щодо підвищення продуктивності праці та скорочення показника плинності кадрів. Вирішенням цієї проблеми може бути

використання мотивації персоналу, тому що мотивація являє собою один з основних чинників конкурентоспроможності і успіху сучасного господарюючого суб'єкта.

Для здійснення мотивації персоналу, з метою ліквідації можливих простоїв у виробництві, необхідні наступні витрати: курси підвищення кваліфікації; навчальні курси, що дозволять оволодіти суміжною професією та пристосувати свої знання за необхідністю; корпоративний пакет, який виступатиме як основний мотиватор персоналу до навчання, підвищення кваліфікаційного рівня і матеріальне стимулювання.

Актуальність теми корпоративного пакету як способу мотивації персоналу організації полягає в тому, що мотивація персоналу завжди є одним з найголовніших питань не лише кадрової політики, але і кадрового менеджменту в цілому. Мотивація персоналу працівників будь-якої компанії – один з основних чинників конкурентоспроможності і успіху сучасного господарюючого суб'єкта.

«Корпоративний пакет» – це перелік додаткових (окрім законодавчо обов'язкових або обумовлених в колективному договорі) прав співробітників підприємства і механізмів їх реалізації.

Мета корпоративний пакету прав полягає в тому, щоб регламентувати реалізацію додаткових корпоративних прав працівників підприємства. А результатом даного процесу є підтримка або зростання лояльності персоналу, зменшення плинності кадрів і конкурентоспроможності підприємства як працедавця [5, с. 196].

На основі даних з таблиці 1 з підприємства вибуло 220 працівників. З них 47 працівників, тобто 21,36%, звільнились за власним бажанням, згідно з анонімним анкетуванням з причини недостатньої мотивації персоналу. Якщо застосувати корпоративний пакет, то можна імовірно скоротити плинність кадрів по підприємству на 21,36%.

Плинність кадрів погіршує багато виробничих показників. Перш за все, це упущений прибуток через повільне входження в курс справи новачків, зниження продуктивності праці. Висококваліфіковані фахівці відволікаються на вчення нових співробітників. Виникають складнощі з мотивацією персоналу. Текучість кадрів погіршує моральний клімат в колективі, що перешкоджає створенню команди.

#### **Висновки**

Мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Щоб мотивуюча дія була глибокою і тривалою, вона повинна стати чимось великим тобто чимось подібним до винагороди за працю всім учасникам цього процесу. Безумовно, всі особи, що беруть участь в мотивації інших людей, хочуть отримати з неї якусь користь для себе, а не просто підвищити ефективність праці або поліпшити якість продукції, що випускається.

Запропоновані заходи щодо розвитку системи мотивації для кожного працівника та збільшення продуктивності праці дозволять знизити показники плинності кадрів і підвищити ефективність використання робочого часу, що впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства.

#### **Література**

1. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.
2. Ярних Вероника Система нематериальной мотивации сотрудников // Кадровое дело. – 2008. – № 2. – С. 35-38.
3. Яковлев А.К. Исправляем ошибки в мотивации // Кадровое дело. – 2006. – № 3. – С. 40-43.
4. Ускова Г.В. Разрабатываем систему материальной мотивации // Кадровое дело. – 2009. – № 5. – С. 52-54.
5. Макарова Ю.А., Жильченкова В. В. Корпоративный пакет как способ мотивации персонала // Материалы IV межвузовской студенческой конференции «Современные тенденции менеджмента в Украине: правовые и экономические аспекты». – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2009. – С. 196-197.

Надійшла 14.03.2010