

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

БЛЯВСЬКИЙ В., асистент кафедри менеджменту КНТЕУ

Глибокі структурні зрушення у світовому господарстві, довгострокові демографічні тенденції у напрямі “старіння” населення, а також зміни в сторону більш ризикових, із погляду соціальної захищеності, форм зайнятості, змушують керівників сучасних підприємств відшукувати нові підходи до забезпечення соціальної та економічної безпеки працівників на основі поєднання відповідальності держави, приватного бізнесу та громадських структур.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Так, С. Літовченко та М. Корсаков¹ досліджують питання соціальної відповідальності підприємства, тоді як у іншій своїй роботі вони² розглядають пріоритети та рівні соціальної відповідальності бізнесу, а також особливості управління корпоративними соціальними програмами та характеристики поточних взаємовідносин бізнесу, суспільства й держави у сфері соціального партнерства. Вдалою є робота Л. Коновалова, М. Корсакова, В. Якимець³ у якій вони дослідили реалізацію та управління соціальними програмами підприємства, навели приклади, типи і види соціальних програм із ділової практики. Але питанням комплексного підходу щодо формування соціального пакету на рівні торговельного підприємства, на жаль, приділена не належна увага.

Ефективна реалізація соціальних програм вимагає дослідження всієї послідовності – від виникнення та розвитку соціальних потреб працівників торговельного підприємства до їхнього задоволення. Обов’язковою складовою соціальних програм є соціальний пакет, під яким ми розуміємо певний набір соціальних пільг та різних видів соціальної допомоги, що надається адміністрацією підприємства. Конкретний перелік соціальних пільг (надання кому-небудь переваг, часткове звільнення від виконання встановлених правил, обов’язків:

¹ *Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания* / Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова, – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 100с.

² *Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка* / Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова, – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 208с.

³ *Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании* / Под ред.: С.Е. Литовченко, – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 148с.

наприклад, податкові пільги, пенсійні пільги тощо – або полегшення умов їхнього виконання) та соціальної допомоги (надається за рахунок коштів місцевих органів влади, підприємств, позабюджетних і благодійних фондів з метою надання диференційованої допомоги нужденним, безробітним і/або непрацездатним громадянам і сім'ям з дітьми) широко варіюються по колективах різних підприємств, відображаючи специфіку операційного процесу, контингенту працюючих тощо.

Підкреслюючи суттєву роль державних органів управління та органів місцевого самоврядування у вирішенні соціальних проблем, не варто зводити до мінімуму роль колективу торговельного підприємства, а також самого працівника в забезпеченні особистого соціального захисту.

Останнім часом широке застосування отримав соціальний пакет на рівні торговельного підприємства, що став високоефективним варіантом соціального захисту працівників та членів їх сімей. Одночасно такий пакет сприяє зниженню тиску соціальних проблем на державний бюджет. Так, відповідно до гл. 1, ст. 9-1 Кодексу законів про працю України, підприємства в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів можуть встановлювати додаткові порівняно з законодавством трудові і соціально-побутові пільги для працівників.⁴ Соціальна діяльність на рівні торговельних підприємств може бути обумовлена і власними економічними інтересами їх керівників. Соціальний пакет розглядаються багатьма керівниками як інструмент мотивації, що сприяє більш ефективному використанню людських ресурсів підприємства.

Термін “мотивація” використовується в соціальному управлінні у подвійному розумінні: як визначальний в системі факторів, що детермінують поведінку (потреби, мотиви, цілі, прагнення, наміри тощо), і як характеристика процесу мотивування, що стимулює і підтримує активність поведінки на певному рівні.

Як відзначають М.Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, під мотивуванням доцільно розуміти “вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації”⁵. Тоді, на наш погляд, соціальне мотивування – це процес спонукання працівників до діяльності, що спрямований на досягнення визначеної мети і задоволення потреб працівника чи колективу підприємства шляхом застосування системи соціальних стимулів.

⁴ Кодекс законів про працю України // web: <http://zakon.rada.gov.ua>.

⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – С. 360.

Соціальне мотивування персоналу складається з одного боку, зі стимулів, а з іншого – з потреб та мотивів, на задоволення яких спрямовані ці стимули. Завдяки зв'язку з потребою мотив виконує функцію спонукання працівника до активної діяльності і надає змісту його окремим діям. Чим більше узгоджуються між собою стимули та мотиви, тим більш ефективною буде система соціального мотивування персоналу, і навпаки, неузгодженість знижує його ефект.

Мотив можна розглядати як внутрішнє спонукання працівника, що має певні потреби та переслідує певні цілі, до дії. Мотиви досить рухливі, оскільки в їхньому формуванні беруть участь емоції працівника і його темперамент. Мотиви працівника залежать від структури його актуальних потреб, ціннісних орієнтацій, менталітету, рівня освіти, кваліфікації, професійних навичок, віку, сімейного стану, набутого соціального статусу, рівня добробуту тощо.

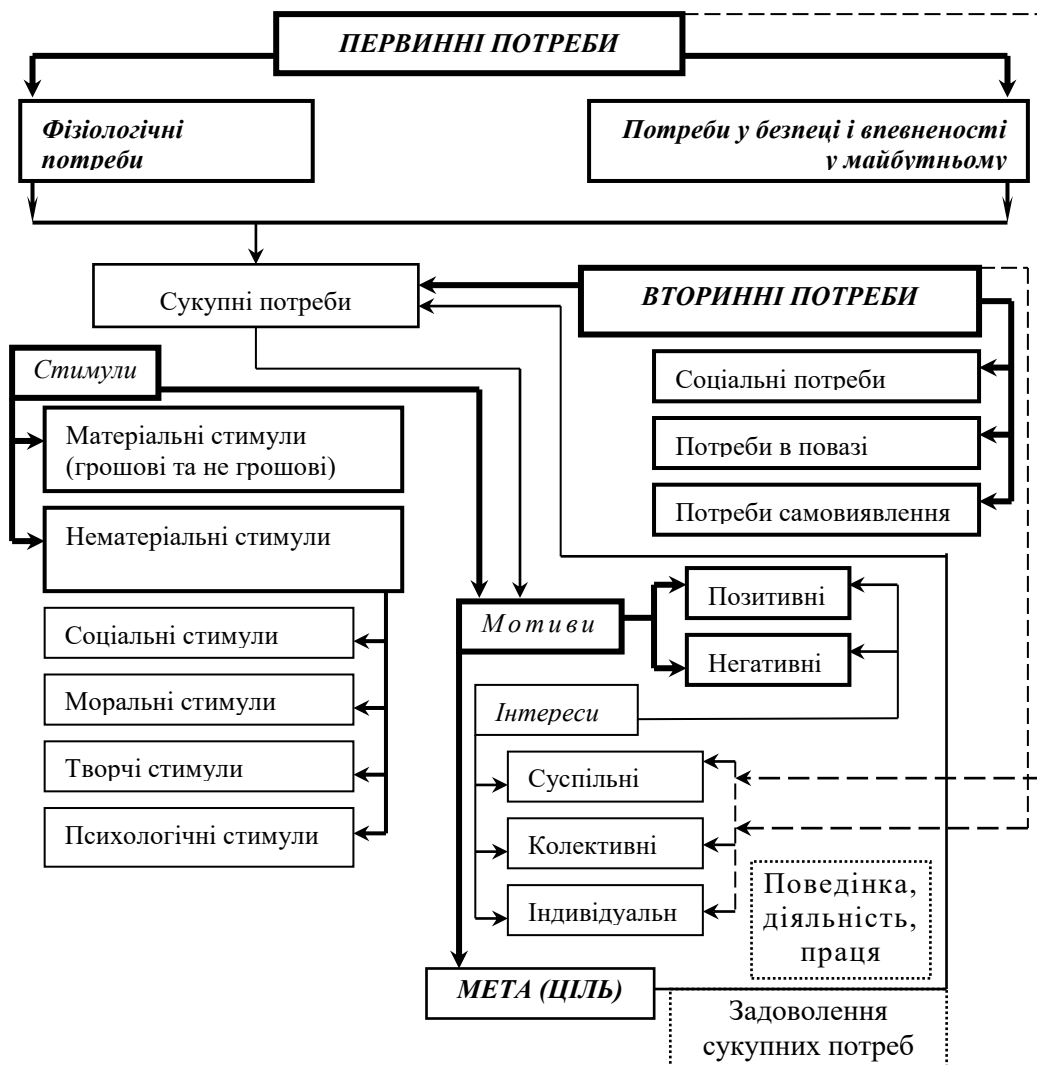
Мотиви формуються також під впливом зовнішніх спонукальних сил або стимулів. Було б помилково зводити стимули лише до оплати праці та доходів, адже до їх переліку, наприклад, входять: зміст та організація праці, її безпека, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, делеговані повноваження, рівень відповідальності в роботі, перспективи службового зростання, соціальні гарантії, можливості одержання безвідсоткової позики на підприємстві, часткового відшкодування вартості житла, освіти, наявна соціально-економічна ситуація в регіоні, країні, купівельна спроможність грошей тощо. Стимул (лат. *stymulus* – причина, що спонукає до дії) – це зовнішній регулюючий вплив на працівника або колектив, що спонукає до дії (зовнішнє спонукання до дій). Як відзначає Ф. Хміль “...Один і той самий стимул може трансформуватися в різні мотиви і зумовлювати різні вчинки”⁶.

Якщо стимул помітний, його можна заздалегідь спланувати або відмінити, то мотив прихований, його дія зазвичай буває несподіваною, тому що він залежить від інстинктивних імпульсів, потягів та потреб.

На (рис.) показано, як через стимули, мотивацію та діяльність працівник торговельного підприємства досягає певної мети, щоб задовольнити сукупні потреби: підкреслено взаємозв'язок основних категорій соціального мотивування. При досягненні поставленої мети задовольняються певні потреби, після цього з'являються нові потреби, формується нова мета – і так триває весь час, допоки працівник “живе і сподівається”.

⁶ Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – С. 237.

За спрямованістю серед мотивів можна виділити позитивні та негативні. Їх необхідно розглядати в сукупності. Навіть негативний мотив, поєднуючись з декількома позитивними, може сприяти успіху. Чим більша розмаїтість мотивів рухає працівником, тим більше в нього ресурсів для подолання виникаючих труднощів. Досить сильна позитивна мотивація може сама по собі бути суттєвим ресурсом. Аналізуючи мотиви, що є визначальними для працівника, важливо зрозуміти, походять вони від самої особистості чи нав'язані оточенням, колективом торговельного підприємства.



Умовні позначення:

————— – вказують структурні взаємозв'язки елементів;

- - - - - – показують вплив потреб на формування

Схема взаємозв'язку основних категорій соціального

Керівнику торговельного підприємства необхідно добре знати потреби своїх підлеглих. Справа в тому, що, стимулюючи працівника, керівник може вважати, що працівник мотивований, але, коли стимули не збігаються з першочерговими потребами підлеглого, то вони не будуть “спрацьовувати”, мотивувати, переходити у внутрішній психологічний план працівника, спонукати його до бажаної діяльності та результативності.

Потреби працівника різноманітні, але усі вони можуть бути розділені на матеріальні та нематеріальні. Відповідно до цього і стимули поділяються на матеріальні та нематеріальні. Критерієм матеріальних стимулів є їх включеність у систему товарно-грошових відносин. Матеріальні стимули можуть бути грошовими та не грошовими. До грошових відносяться заробітна плата, різного роду премії, комісійні виплати, доплати та надбавки, участь у розподілі прибутку, участь у акціонерному капіталі, дивіденди, доплати до відпустки, тощо.

Негрошові матеріальні стимули – це путівки на відпочинок і лікування, безвідсоткові позики на поліпшення житлових умов, оплата професійної освіти, умови побутового обслуговування на підприємстві, соціальне страхування, часткова оплата дитячого садка для дітей працівників підприємства, місця для паркування автотранспорту співробітників, додаткові дні до відпустки або свят, організація святкових заходів та проведення днів відпочинку за рахунок підприємства тощо. В своїй основі ці блага включені в систему товарно-грошових відносин, тому що є товаром для підприємства, що перераховує за них значні суми грошей. Але для конкретного працівника вони виступають не в грошовій формі або лише частково в грошовій формі. Прагнучи підвищити віддачу від працівника, роботодавець надасть йому ряд вищезазначених пільг матеріального порядку, це не перетворить працю з необхідності в потребу, але буде сприяти такому перетворенню. Не говорячи вже про те, що всі ці стимули будуть сприяти зацікавленості працівника у праці саме на цьому підприємстві. Ця група матеріальних не грошових стимулів зв'язана з відтворенням робочої сили.

Інша група матеріальних негрошових стимулів пов'язана з функціонуванням працівників у господарській діяльності підприємства. Це стабільність службового становища, організація праці: право вибору вільного графіку роботи та можливість працювати неповний робочий день, організація харчування на підприємстві, санітарно-гігієнічні умови праці тощо. У торгівлі, де переважають жіночі колективи, особливу увагу необхідно приділити тому, що турботи про сім'ю, побут, дітей займають важливе місце в структурі інтересів працюючих жінок. Увага керівництва до вирішення цих проблем суттєво підвищує їх трудовий настрій. Особливістю цієї групи стимулів є те, що самі по

собі вони не завжди безпосередньо збільшують трудову активність, але, впливаючи на вибір певного місця роботи, відіграють роль каталізатора цієї активності.

Розвиток власної соціальної інфраструктури підприємствами недержавних форм власності може здійснюватися і з метою підтримання необхідного рівня забезпеченості їх трудовими ресурсами. Участь приватного капіталу в розвитку соціального забезпечення шляхом впровадження різних програм на підприємствах характерна практично для всіх країн із розвинутою ринковою економікою. Фонди соціального спрямування формуються на добровільних засадах. Як правило, невід'ємною складовою соціальної програми є положення про соціальний пакет, що найчастіше зафіксовано у колективних договорах.

Найбільш поширеними компонентами соціального пакету є пільги та різні види допомоги, що пов'язані з індивідуальним соціальним страхуванням (страхування життя, на випадок тимчасової і постійної непрацездатності, медичне страхування); організація харчування на підприємстві; розподіл частки прибутку у вигляді премій, право вибору вільного графіку роботи; можливість працювати неповний робочий день; часткова оплата дитячого садка для дітей працівників підприємства. Деякі торговельні підприємства практикують підтримання здоров'я працівників; програми по догляду за дітьми дошкільного віку, за батьками (літнього віку) працівників, а також заохочення, що пов'язані з результатами роботи підприємств: доплати на особові рахунки працівників у касах взаємодопомоги, премії у зв'язку з ювілеями та іншими подіями у особистому житті працівників. Певного поширення набули і такі види соціальних пільг як оплата (часткова або повна) відпочинку, навчання, спортивно-оздоровчих заходів тощо.

Аналіз зарубіжної літератури із досліджуваної проблематики⁷ свідчить про те, що деякі закордонні торговельні підприємства поєднують зусилля з організації дитячих центрів. Витрати таких центрів покриваються спільно – роботодавцями та найманими працівниками. Внески, що виплачуються батьками, залежать від віку дитини, забезпечення її харчуванням, тривалості її перебування у центрі.

⁷ *Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания* / Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова, – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 100с.; *Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка* / Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова, – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 208с.; *Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании* / Под ред.: С.Е. Литовченко, – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 148с.; *Шлихтер А.А. Государственные социальные программы и местные органы власти США*. – М.: ООД ИМЭМО РАН, 1996. – 81с.

Все більше торговельних підприємств у країнах з розвинутою ринковою економікою надають своїм працівникам фінансову та соціальну допомогу по догляду за батьками літнього віку⁸.

На наш погляд, масштаб соціального пакету і ступінь охоплення ним працюючих залежать, у першу чергу, від можливостей фінансового, матеріально-технічного, організаційного забезпечення господарської діяльності підприємств. Особливість сучасного соціального пакету на рівні торговельного підприємства – це його вільний вибір. Якщо раніше працівникам пропонувався заздалегідь сформований набір спеціальних пільг та послуг, то останнім часом такі набори витісняються “гнучкими” соціальними пакетами, що надають працівникам свободу вибору тих або інших виплат, послуг – у залежності від їх стану здоров’я, інтересів та сімейного стану.

Узагальнюючи зазначимо, що у даній статті нами досліджено процес формування соціального пакету на рівні торговельного підприємства та поточенно визначення поняття “соціальний пакет”, а також описано класифікаційні компоненти соціального пакету. Запропоновано схему взаємозв’язку основних категорій соціального мотивування, суть якої зводиться до того, як через стимули, мотивацію та діяльність працівник торговельного підприємства досягає певної мети, щоб задовольнити сукупні потреби.

Перспективним видається подальше дослідження щодо оцінювання внеску соціального пакету у формування соціального капіталу торговельних підприємств.

⁸ Шлихтер А.А. Государственные социальные программы и местные органы власти США. – М.: ООД ИМЭМО РАН, 1996. – С. 74.