

УДК 331.101.3

І.А. Рядинська

КОРПОРАТИВНІ СОЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ ЯК МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ТА СПОСІБ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглядаються соціальні програми як спосіб вдосконалення системи утримання ключових співробітників в організації. Охарактеризовані проблеми, пов'язані з утриманням персоналу. Виявлено причини плинності кадрів, основними з яких є: порушення балансу між об'єктивною оцінкою вкладу співробітника в справу організації з матеріальним заохоченням, неможливість професійного росту, невідповідність корпоративної культури особистим цінностям співробітника, відсутність психологічно комфортного клімату, необхідність вирішення особистих соціально-економічних проблем співробітників. Розглядаються такі відмінні риси корпоративних соціальних програм, як добровільність їх проведення, зв'язаність з місією і стратегією розвитку підприємства, системний характер. Досліджено соціальні програми професійного розвитку персоналу та створення безпечних умов праці та охорони здоров'я. В рамках професійного розвитку персоналу виділені наступні напрямки: навчання, підвищення кваліфікації, професійний розвиток; застосування прозорих мотиваційних схем і систем оплати праці, доступних і зрозумілих для співробітників; індивідуальний підхід при складанні і наданні соціального пакета; створення комфортних умов для дозвілля та відпочинку, в тому числі сімейних; встановлення, підтримання та оптимізація внутрішніх комунікацій в організації, отримання зворотного зв'язку; допуск співробітників до прийняття управлінських рішень. В рамках створення безпечних умов праці та охорони здоров'я виділені наступні напрямки: додаткове медичне обслуговування, медичне обслуговування персоналу на підприємстві, профілактика професійних захворювань; створення ергономічних робочих місць відповідно до санітарно-гігієнічних вимог; підтримка материнства і дитинства.

Ключові слова: корпоративні соціальні програми, утримання персоналу, людський капітал, плинність кадрів, кадровий резерв, мотивація, соціальний пакет, розвиток персоналу.

The article considers social programs as a way to improve the system of retaining key employees in the organization. Problems related to staff retention are described. The reasons for staff turnover are identified, the main of which are: imbalance between objective assessment of employee contribution to the organization with material incentives, impossibility of professional growth, inconsistency of corporate culture with personal values of employees, lack of psychologically comfortable climate, the need to solve personal socio-economic problems. Such distinctive features of corporate social programs as voluntariness of their carrying out, connection with mission and strategy of development of the enterprise, system character are considered. Social programs of professional development of personnel and creation of safe working and health care conditions are studied. Within the framework of professional development of the personnel the following directions are allocated: training, advanced training, professional development; application of transparent motivational schemes and remuneration systems, accessible and understandable for employees; individual approach in compiling and providing a social package; creating comfortable conditions for leisure and recreation, including family; establishing, maintaining and optimizing internal communications in the organization, receiving feedback; admission of employees to make management decisions. Within the framework of creating safe working and health care conditions, the following areas have been identified: additional medical care, medical care for personnel at the enterprise, prevention of occupational diseases; creation of ergonomic workplaces in accordance with sanitary and hygienic requirements; support for motherhood and childhood.

Key words: *corporate social programs, personnel retention, human capital, staff turnover, personnel reserve, motivation, social package, personnel development.*

Постановка проблеми. У сучасній країні багато підприємств зіткнулися з проблемою утримання персоналу. В умовах ринкових відносин особливо гостро виступає проблема забезпечення підприємств кадрами, здатними ефективно вирішувати організаційні та виробничі завдання в украй складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях, важко передбачуваною обстановці.

Проблема утримання персоналу в організації безпосередньо пов'язана зі збереженням і примноження її людського капіталу. Догляд ключових співробітників знижує активи організації, так як разом з працівником організація втрачає вкладені в них інвестиції у вигляді витрат на їх пошук, залучення, навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації. А також компанія несе додаткові витрати на пошук і навчання нових співробітників.

Аналіз актуальних досліджень. Так і вітчизняні науковці, як В. Андрієнко, Д. Богиня, Г. Завіновська, А. Колот, Г. Куліков, Н. Павловська присвятили свої праці проблемі запровадження мотиваційних стимулів, розвитку та активізації мотиваційних механізмів на підприємстві.

Ці наукові дослідження відіграють важливу роль у формуванні розуміння мотивації праці персоналу, підвищенні результативності та ефективності праці. Але, незважаючи на підвищений інтерес науковців до системи мотиваційних механізмів, проблемним залишається питання їх активного впровадження на підприємствах, внаслідок чого зростає ефективність діяльності та перспективи напрямів розвитку підприємств у сучасних умовах.

Мета дослідження полягає в оцінці стану мотиваційної системи сучасних підприємств, що зумовило необхідність вивчення таких питань, як розгляд сучасних методів мотивації працівників, дослідження процесу мотивування особистості в умовах глобалізації та конкуренції на ринку праці, уникання ситуації кадрового голоду.

Виклад основного матеріалу. Задоволеність працівника - це ключовий показник, на який повинен спиратися роботодавець, створюючи такі умови і забезпечення трудової діяльності, в яких працівнику буде комфортно перебувати з усіх боків його потреб, у ставленні до займаної посади.

Згідно мотиваційної теорії Ф. Герцберга, фактори, що впливають на працівника і формують його задоволеність і ставлення до роботи, поділяються на дві категорії: мотиваційні та гігієнічні.

До мотиваційним факторам можна віднести цікаву роботу, можливості особистого розвитку, професійного і кар'єрного зростання. До гігієнічних факторів відносять все те, що забезпечує умови праці (в найширшому сенсі цього слова): це і належне обладнання і зручність робочого місця, це і хороші взаємини в колективі, і, нарешті, оплата праці[3].

Дана теорія передбачає, що зростання власне трудової мотивації забезпечується головним чином мотиваційними чинниками. Гігієнічні чинники,

згідно з уявленнями Ф. Герцберга, не роблять істотного впливу на трудову мотивацію; вони в основному забезпечують лояльність персоналу, тобто якраз і сприяють його утриманню на робочому місці.

Якщо посилити (поліпшити) вплив гігієнічних факторів, наприклад підвищити заробітну плату або зробити умови праці більш комфортними, то працівник, найімовірніше, буде працювати з колишньою продуктивністю; проте лояльність його в цілому зросте. Працівник буде вважати, що тепер-то, нарешті, йому забезпечили гідні умови праці, відповідні його реальному трудовому внеску.

Однак при цьому він буде також розуміти, що таких умов праці, як на цих робочому місці, він, ймовірно, не знайде в іншій організації. Якщо вести мову про високу оплату праці, то даний фактор може дуже ефективно утримувати працівника на його робочому місці.

Працівник, у міру підвищення заробітної плати, буде, як то кажуть, обростати соціальними зобов'язаннями; не тільки він сам, але і його сім'я швидко звикне до більш високого рівня матеріального достатку, і вже одне це буде утримувати працівника на даному робочому місці.

Однак матеріальним стимулюванням не слід зловживати: працівник заробляє гроші в організації, але витрачає їх за її межами. Тому при високому рівні заробітку основна сфера інтересів працівника може виявитися якраз за межами організації - працівник буде більше думати про те, де витратити і куди вкласти зароблені гроші, ніж про саму роботу. Якщо ж умови праці, включаючи сюди оплату праці, погіршаться, то працівник відчуває себе скривдженим і починає підшукувати собі інше місце роботи.

Гарантія успішного і плідного взаємодії організації та персоналу полягає в прозорих і зрозумілих трудових відносинах. Неповні та недостовірні дані щодо робочих умов, заробітної плати і функціоналу призводять до того, що співробітник втрачає довіру до організації і розчаровується в своїх очікуваннях.

Найчастіше буває, що роботодавець пізно приймає рішення по утриманню працівника, коли той вже прийняв рішення покинути робоче місце з тих чи інших причин. Тим більше, коли це був кваліфікований, досвідчений фахівець. Причиною неможливості утримання персоналу служать відсутність належної уваги з боку керівництва, зворотного зв'язку, винагород та навчань.

У ситуації кадрового голоду виникає необхідність орієнтуватися на утримання цінних співробітників, ефективно працюють, знають в повному обсязі всі аспекти і специфіку своєї компанії, з налагодженою внутрішньої і зовнішньої комунікацією. Залучення нових фахівців в даному випадку значно уповільнює робочий процес, так як для нових співробітників, навіть якщо вони мають достатній фаховий рівень у своїй сфері, необхідно пройти адаптаційний період, для якого потрібен певний часовий відрізок, що, в свою чергу, значно послаблює організацію і скорочує шанси для здорової конкуренції на ринку. Пріоритетною для утримання групою співробітників є так званий «золотий кадровий резерв». Даний термін запозичений у західних країн і позначає найбільш перспективних і цінних співробітників для організації. До даної категорії можуть ставитися топ-менеджери, вузькоспеціалізовані працівники, співробітники, що приносять найбільший дохід. Саме «золотий резерв» найбільш часто піддається впливу з боку зовнішнього ринку, і як наслідок, найбільш гостро постає проблема утримання саме такої групи співробітників [5].

Перш ніж перейти до вирішення даної проблеми необхідно визначити причини її виникнення. Існує безліч причин переходу цінних співробітників з однієї організації в іншу. До найбільш розповсюджених відносяться:

- порушення балансу між об'єктивною оцінкою вкладу співробітника в справу організації та матеріальним заохоченням. До працівника приходять усвідомлення своєї значущості на ринку праці, стає важливим, щоб за проведеною роботою і внесеним внеском пішла гідна оцінка. Також важливо розуміння співробітником механізму роботи системи заохочення і формування

змінної частини заробітної плати. Часто зустрічаються випадки відходу співробітників через що виникає почуття несправедливості і відсутності розуміння показників, які враховуються в системі заохочення;

- неможливість професійного росту. Останнім часом простежується тенденція підвищення професійної гордості. Деякі фахівці готові зробити свій вибір між зовні більш вигідною пропозицією в матеріальному сенсі на користь цікавого проекту. Дана ситуація характерна для топ-менеджерів, а й фахівці середньої ланки теж зацікавлені в роботі, яка дозволить їм професійно зростати. У разі, коли співробітник вважає, що виконує занадто прості функції, які не відповідають рівню його компетенції, то поступово він приходить до думки, що його не цінують як професіонала;

- невідповідність корпоративної культури особистим цінностям співробітника, відсутність психологічно комфортного клімату. При виборі роботодавця для деякої категорії працівників на перший план виходять не розмір компенсаційного пакета, а вимоги до корпоративної культури компанії, особистим якостям керівника і його стилю управління. Якщо для роботодавця в першу чергу важливі професійні якості працівника, то останній, в ситуації психологічного дискомфорту, нерідко залишає компанію, не знайшовши в корпоративній культурі відповідності його моральним нормам;

- необхідність вирішення особистих соціально-економічних проблем співробітників. Даний аспект, який не втрачає актуальності, є однією з найважливіших причин плинності кадрів, так як питання соціально-економічної захищеності стосується кожного співробітника.

Соціальні програми останнім часом є невід'ємною складовою частиною компенсаційного пакета. Ці елементи мотивації, скоріше, не оцінка праці співробітника, а спосіб вирішення певних життєвих проблем.

Незважаючи на те що в більшості випадків наповнення соціального пакету в компаніях усереднено, додаткові гарантії можуть стати своєрідним «якорем» і допомогти утримати співробітника. Уважний індивідуальний підхід

до потреб кожного працівника сприяє створенню найбільш доцільного наповнення соціального пакету. Нерідко причиною зміни місця роботи є зміна особистої ситуації людини. Своєчасне виявлення даних причин і пропозиція шляхів вирішення допомагає уникнути втрати співробітника. Тому існує необхідність внутрішнього моніторингу і своєчасного отримання зворотного зв'язку від співробітників.

В даний час в умовах трансформації ринку праці і змін, які відбуваються з інститутом сім'ї, особливо актуальним стає питання забезпечення можливості працюючих в організації громадян поєднувати зайнятість і виконання сімейних обов'язків.

Важливо відзначити, що соціальні програми не слід розглядати як благодійність з боку роботодавців [1]. Безумовно, вони важливі для самих працівників, створюючи їм умови для найбільш ефективного вирішення соціальних проблем - безконфліктного поєднання роботи і виконання сімейних обов'язків, охорони здоров'я, здобуття освіти та підвищення кваліфікації, забезпечення житлом. Однак подібні програми вигідні і роботодавцям, так як дозволяють вирішити наступні проблеми залучення й утримання персоналу в організації:

- збереження кваліфікованої робочої сили, економія часу і сил на підборі кадрів, введення в справу і навчання;
- розширення можливостей в області набору фахівців за рахунок збільшення вибору з більшого числа претендентів;
- забезпечення набору персоналу з більш широким спектром інтересів і досвіду, що в тому числі дозволяє краще зрозуміти потреби клієнтів;
- поліпшення іміджу організації.

Серед очевидних переваг найбільш годину то зазначається збереження досвідченого персоналу, що є для організації більш ефективним з точки зору витрат, ніж підбір і навчання нових людей, поліпшення ставлення працівника до організації і відносин в трудовому колективі, лояльність по відношенню до

організації. Таким чином, в умовах зростання дефіциту кваліфікованої робочої сили проблема зв'язку роботи та сім'ї стає одним з найважливіших факторів успіху організації. Допомагаючи своїм працівникам вирішувати соціальні проблеми, роботодавці отримують ряд переваг.

Здійснення різноманітних соціальних програм, як внутрішньої, так і зовнішньої спрямованості, прямо пропорційно ступеня усвідомлення організацією потреб своїх співробітників. Добровільність їх проведення, зв'язаність з місією і стратегією розвитку компанії, а також системний характер є відмінними рисами таких програм.

Серед соціальних програм, пов'язаних з внутрішнім функціонуванням підприємства, можна виділити наступні:

- професійний розвиток персоналу;
- безпечні умови праці і охорона здоров'я [2].

Розвиток персоналу - напрямок соціальних програм, що знаходяться в рамках стратегії розвитку персоналу, метою яких є залучення та утримання цінних для організації співробітників.

Соціальні програми по розвитку персоналу організації можуть здійснюватися за такими напрямками:

- навчання, підвищення кваліфікації, професійний розвиток;
- застосування прозорих мотиваційних схем і систем оплати праці, доступних і зрозумілих для співробітників;
- індивідуальний підхід при складанні і наданні соціального пакета;
- створення комфортних умов для дозвілля та відпочинку, в тому числі сімейного;
- встановлення, підтримання та оптимізація внутрішніх комунікацій в організації, отримання зворотного зв'язку;
- допуск співробітників до прийняття управлінських рішень.

В даний час конкуренція за професійних фахівців висока, підвищується прагнення компаній утримати цінних співробітників - носіїв інтелектуального ресурсу.

Розвиток даної категорії співробітників базується на двох факторах: особливості внутрішньої мотивації і необхідність збільшення продуктивності «інтелектуального ресурсу».

Специфіка внутрішньої мотивації таких співробітників значно відрізняється від мотивації традиційних співробітників. Прагнення до придбання нового досвіду і вирішення завдань виходять на перший план і стають найбільш значущим мотивом. При цьому на другий план відходять традиційні мотиви, такі як матеріальна винагорода, комфортні умови роботи і відпочинку. Досягнення і професійний розвиток є основою їх внутрішньої мотивації.

Система розвитку такої категорії співробітників включає наступні складові:

- оцінка націленості на професійний розвиток при прийомі в компанію. В процедуру відбору кандидатів входять такі критерії, як: високий рівень підготовки у ЗВО і позитивний досвід, набутий в інших організаціях; проходження семінарів курсів, стажувань; наявність цілей особистого зростання і професійного розвитку на короткострокову, середньострокову і довгострокову перспективу;

- проведення навчальних тренінгів і семінарів;

- систематичні атестаційні заходи, за підсумками яких здійснюється ранжування відповідно до професійним рейтингом співробітників;

- побудова внутрішньоорганізаційної кар'єрної ієрархії, заснованої на результатах атестації професійного розвитку [4].

В таких напрямках, як навчання, перепідготовка та професійний розвиток найбільшою мірою збігаються інтереси співробітника і роботодавця. З боку співробітника ці напрямки є інвестиціями в його інтелектуальний потенціал,

підвищують оцінку його праці та, відповідно, заробітну плату. З боку організації навчання впливає на рівень ефективності «людського капіталу».

Мотиваційні схеми також характеризуються рівністю інтересів обох сторін. Розвиваючи даний напрямок, організація пов'язує ступінь винагороди з результатом трудових зусиль співробітника.

При формуванні та наданні соціального пакету вираз конфлікту інтересів простежується біліше чітко, так як кошти на оплату послуг соціального пакета можуть бути альтернативно застосовані по інших напрямках. Багато підприємств не вважають, що пенсійне забезпечення та охорона здоров'я своїх співробітників є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організації та довгострокової стабільності кадрів. Кадри розцінюються як ресурс, який легше оновити, ніж підтримувати. Краще збільшувати заробітну плату співробітників замість фінансування соціальних пакетів.

Підтримка внутрішніх і зовнішніх комунікацій має потенціал в цій галузі і сприятливо впливає на результативність роботи підприємств.

Соціальні програми з охорони здоров'я і забезпечення безпечних умов праці є створення і підтримання додаткових напрямків по відношенню до законодавства в галузі охорони здоров'я, які сприяють підвищенню якості трудової діяльності за рахунок зниження травматизму на виробництві.

В рамках даної сфери розглядається діяльність за наступними напрямками:

- додаткове медичне обслуговування, медичне обслуговування персоналу на підприємстві, профілактика професійних захворювань;

- створення ергономічних робочих місць відповідно до санітарно-гігієнічних вимог;

- підтримка материнства і дитинства.

Зазвичай великі промислові підприємства проводять медичне обслуговування своїх співробітників на робочих місцях. Але для реалізації такого обслуговування в середніх і дрібних організаціях відсутня матеріальна

можливість, отже, в даному положенні ефективніше укласти договір зі спеціалізованим медичним закладом, ніж утримувати даний підрозділ.

Створення ергономічних робочих місць і профілактика професійних захворювань не є для сучасних підприємств, пріоритетними напрямками.

Напрямки, що стосуються підтримки материнства і дитинства, недооцінюються багатьма підприємствами. Вони часто мають негативне ставлення до виходу своїх співробітниць в декретну відпустку, встановлюючи знижені ставки оплати праці. Більш того, жінка стикається з дискримінацією вже на стадії входу в компанію у зв'язку з наявністю або перспективою наявності неповнолітніх дітей. В даному випадку державна політика в сфері материнства і дитинства недостатньо ефективна і в даний час не створює стимулів для більш повної турботи з боку підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підводячи підсумок, хотілося б відзначити, що важливість реалізації соціальних програм для утримання цінних співробітників в організації не можна недооцінювати. Правильність застосування соціальних програм, з урахуванням персоніфікованого підходу до потреб тієї категорії співробітників, яких необхідно утримувати, дає позитивні результати - лояльних зацікавлених співробітників і ефективну роботу з їх боку. Підвищивши лояльність працівників до підприємства, створивши ефективну мотиваційну систему, відповідно і їх утримання, можна домогтися успішного розвитку організації і її високої конкурентоспроможності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Технології та дизайн: економіка, фінанси,

менеджмент. 2013. №1(6). URL: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf

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

4. Ісайкіна О.Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf

5. Поліщук Д.І., Качмарик Я.Д. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.8. С.209-213.