

### **Література.**

1. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект: [монографія]. Харків: Міська друкарня., 2013. 224 с.

2. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємств олійно-жирової галузі: формування та оцінювання: [монографія]. – Харків: Вид-во НУА, 2017. 243 с.

3. Сумець О.М. Дослідження логістичних витрат фармацевтичного підприємства / О.М. Сумець, М.В. Максимова // Логистика: проблемы и решения. 2019. № 1 (80): Январь–февраль. С. 35-41.

4. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства: [монографія] / Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Загорій Г.В. й ін. – Харків: НФаУ, 2011. 772 с.

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

*Юринець З.В., д.е.н., професор,*

*Николайчук О.В., студентка,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

У сучасному управлінні персоналом вагомим значення продовжують отримувати мотиваційні аспекти. У ході планування та організації своєї роботи менеджер встановлює склад та обсяг виконаних робіт, а насамперед працівників, які виконуватимуть завдання. Якщо вибір працівників здійснений ефективно, в такому випадку менеджер матиме змогу скоординувати зусилля персоналу, взаємообумовлено втілити наявні можливості команди. Ефективна робота персоналу зумовлює ефективну роботу організації, таким чином стимулювання працівників для досягнення цілей компанії відіграє чи не найпершу роль.

Вагомий внесок у розгляд різних питань стимулювання праці персоналу зробили такі вітчизняні та закордонні вчені, як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, В. Яцура, Н. Богацька, Г. Осовська, О. Жук, І. Боднар,

А. Колот, Д. Богиня, Е. Лібанова, В. Данюк, Н. Лук'янченко та інші науковці.

В умовах зниження дохідності і посилення конкурентної боротьби необхідно віднайти резерви для підсилення стимулювання персоналу, сформувати систему соціально-економічної мотивації персоналу, які дадуть змогу підприємствам сформувати умови для стратегічного розвитку. Елементами системи соціально-економічної мотивації персоналу є цілі, суб'єкти, форми, інструменти, об'єкти, управлінські рішення, інформація та комунікації.

Головна ціль формування системи соціально-економічної мотивації персоналу – ефективне та результативне стимулювання персоналу та виконання завдань у визначені терміни, які простежуються через розвиток особистості, формування успішного працівника, розкриття можливостей і максимальне їх використання.

Рішення в системі соціально-економічної мотивації персоналу ухвалюють, коли потрібно вирішити конкретні проблеми або реалізувати заходи, спрямовані на удосконалення суб'єкта системи (працівника). Управлінські рішення ухвалюють опрацювавши інформацію із зовнішнього середовища, в якому працює персонал, менеджер з його внутрішніх можливостей, досвіду, знань, компетенції, якостей [6]. Ця інформація дає змогу отримати нову інформацію про потенціал працівника, сучасні передові технології, форми мотивації тощо.

Важливою формою у системі соціально-економічної мотивації персоналу посідає матеріальне стимулювання, яке має два основних види, з огляду на предмет потреби.

Основна мета процесу матеріального стимулювання – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дає можливість підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом [3].

Для здійснення стимулювання насамперед необхідно визначити потреби людей [2, ст. 178]. Традиційно системи винагород в організаціях класифікують на такі: фіксована погодинна чи місячна платня і преміальна система. Системи із фіксованою заробітною платнею – найбільш поширений вид, коли персонал отримує фіксовану суму грошей за виконану роботу за тиждень або місяць.

За мотиваційним підходом, такі винагороди можуть бути безпосередньо прив'язані до виконання роботи через підвищення платні за заслуги. Система заслуг передбачає, що працівники одержують різні підвищення платні наприкінці року залежно від їхнього загального виконання роботи. Коли організаційна система оцінки виконання роботи правильно спроектована, то система заслуг придатна до підтримання якісного виконання роботи протягом тривалого терміну. Проте організації щораз більше експериментують із різними видами преміальних систем оплати праці. Преміальні системи призначені для винагородження працівників пропорційно до того, як вони працюють. Прикладом преміальної системи є план оплати за відрядними ставками [3; 5].

Матеріальне грошове стимулювання використовує грошові кошти як стимул. Сюди відносяться оплата за тарифами і окладами, премії, депреміювання, штрафи та інші. Матеріальне негрошове стимулювання здійснюється за допомогою матеріальних благ, які за будь-яких причин утруднені для придбання за гроші [4].

Можна виділити наступні типи найбільш поширених матеріальних стимулів [1- 3]:

1) заробітна плата, як мінімально обов'язкова форма грошової винагороди персоналу. Це гарантована базова компенсація, на яку може розраховувати працівник в обмін на свої трудові дії. Існує багато різних способів вирахування її конкретних розмірів (систем оплати праці): погодинна, відрядна, індивідуальна за результатами, з урахуванням коефіцієнтів тарифно-кваліфікаційної сітки. Оптимальною буде система оплати праці, яка: а) ретельно відпрацьована з урахуванням потреб фірми і її працівників; б) заснована на відповідальності на всіх рівнях керівників і рядових співробітників; в) закладає

основи диференціації в оплаті праці; г) розроблена, введена і підтримується за участю представників трудового колективу;

2) надбавки (доплати) до основних грошових виплат можуть призначатися співробітникам на підставах: виробничого стажу, особистих заслуг перед компанією, за роботу в нічний час, у святкові дні, надурочно, за виконання додаткових обов'язків, сполучення професій, тяжкі умови праці і на інших підставах і в розмірах, обумовлених керівництвом організації. Умовно їх можна розглядати як додатковий елемент зарплати, що знаходиться між тарифами по діючій системі оплати праці і преміями;

3) премії, що нараховуються за підсумками діяльності працівників, звичайно з визначеною періодичністю. Премії повинні бути строго персоніфікованою формою винагороди і представляти собою базовий метод диференціації в оплаті праці, тобто прямо залежати від трудових показників, результатів конкретного працівника. Премія не повинна нараховуватися: за результатами роботи, що є обов'язковими і, які покриваються в рамках зарплати і надбавок; за мотивами, не пов'язаними із працею. Незначне за розмірами, але часте і широкое охоплення співробітників преміювання перетворюється в звичну доплату і стимулюючий ефект скорочується;

4) участь в акціонерному капіталі трудових колективів є дуже розповсюдженою. У цьому випадку, зв'язок між успіхами організації і додатковими грошовими доходами працівника прямо виявляється через дивіденди за акціями;

5) інші планові й одноразові платежі.

Негрошові форми винагородження працівників, здебільшого, не потребують отримання прямих грошових виплат від підприємства відповідно до результатів трудової діяльності. Однак, така форма пов'язана із отриманням працівниками матеріальних благ, що потребують фінансових витрат від підприємства, тому негрошові форми винагородження віднесені до групи матеріальних стимулів праці. Це доволі специфічна форма надання матеріальних благ працівникам, яка дає їм скоординовану і встановлену сукупність благ, що необхідні для задоволення певної кількості їхніх потреб. Негрошова форма винагородження працівників є доволі ефективною у разі

правильної адресності, хоча й видається менш економічно ліквідною.

Однією із суттєвих переваг негрошових винагород є те, що вони не включені до оподаткованої бази працівника (окрім коштовних подарунків). Так, блага, які передані працівникові у готовому вигляді, постають порівняно більш дешевими, ніж їхнє придбання. Також, компанії, що скеровують ресурси на різні програми соціальної підтримки персоналу, можуть мати податкові пільги за цими засобами.

Основні вимоги, на які доцільно орієнтуватися у разі формування системи соціально-економічної мотивації персоналу [4, с. 125]:

1. Об'єктивність, тобто розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці.

2. Передбачуваність. Працівник має знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї праці.

3. Адекватність. Винагорода повинна бути адекватна трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду та рівню кваліфікації.

4. Своєчасність. Винагорода має слідувати за досягненням результату як можна швидше, якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшого винагородження.

5. Значимість. Потрібно, щоб винагорода була для співробітника значущою.

6. Справедливість. Правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному співробітнику організації і справедливі, зокрема і з його точки зору.

Для формування системи соціально-економічної мотивації персоналу і налагодження ефективної діяльності в організації з метою посилення стимулювання працівників доцільно реалізувати таку послідовність кроків:

1. Формулювання цілей, принципи функціонування системи соціально-економічної мотивації (орієнтування на індивідуальні чи групові наслідки роботи, спроможність системи до пошуку і утримання фахівців в організації, до зменшення плинності працівників тощо).

2. Збір необхідної інформації щодо діючої системи оплати у конкурентів.

3. Аналіз умов, середовища, в яких діє зазначена система.

4. Розгляд можливості проведення опитування працівників щодо змін, які пов'язані із системою мотивації.

5. Аналіз та оцінка ефективності системи соціально-економічної мотивації завдяки порівнянню отриманих результатів із запланованими та сформованими цілями.

Одним із напрямів трансформації системи соціально-економічної мотивації персоналу може стати введення сучасних технологій, форм мотивації, наприклад системи бонусів як колективних премій відповідно до результатів виконаної роботи загалом, залучення працівників до управління цілями організації.

### **Література:**

1. Куликовська Д.О. Сутність матеріального стимулювання на підприємстві [Електронний ресурс] / Д.О. Куликовська, О.М. Грабчук. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4\\_Kulikovskaya.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4_Kulikovskaya.htm)

2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 218 с.

3. Сутність та види матеріального стимулювання на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-546-4.html>

4. Шилова К.В. Підвищення ефективності системи стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] / К.В. Шилова // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 22(995). – С. 125. Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/5692/1/vestnik\\_HPI\\_2013\\_22\\_Shylova\\_Pidvyshchennia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/5692/1/vestnik_HPI_2013_22_Shylova_Pidvyshchennia.pdf)

5. Searle R., Skinner D. Trust and human resource management / R. Searle, D. Skinner. Edward Elgar Publishing Limited, Northampton, 2011. – 214 p.

6. Юринець З.В. Самоменеджмент. Підручник / З.В. Юринець. – Львів : СПОЛОМ, 2015. – 300 с.