

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

МОТИВАЦІЙНИЙ СКЛАДНИК ВІДНОСИН РОБОТОДАВЦІВ ІЗ ПРАЦІВНИКАМИ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

MOTIVATIONAL COMPONENT OF THE RELATIONS BETWEEN THE EMPLOYER AND THE EMPLOYEE IN THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY SYSTEM

У статті розглянуто формування механізму сучасної системи мотивації персоналу підприємства, що базується на принципах корпоративної соціальної відповідальності й відповідає стандартам Концепції гідної праці. У статті ставиться завдання визначити перелік додаткових вимог, які накладає корпоративна соціальна відповідальність на систему відносин роботодавців та працівників. У статті доведено, що ключовим елементом мотиваційного процесу виступають стимулюючі заходи, до яких відносять винагороди матеріального та морального характеру. У результаті проведення дослідження визначені напрями розвитку трудової моделі корпоративної соціальної відповідальності, розглянуті стадії формування мотиваційного механізму, схеми дії механізму мотивації праці, визначені етапи створення ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані під час розроблення дієвої системи мотивації персоналу будь-якого підприємства.

Ключові слова: мотивація, гідна праця, корпоративна соціальна відповідальність, стимул, винагорода, потреба.

В статье рассмотрено формирование механизма современной системы мотива-

ции персонала предприятия, основанной на принципах корпоративной социальной ответственности и отвечающей стандартам Концепции достойного труда. В статье ставится задача определить перечень дополнительных требований, которые накладывает корпоративная социальная ответственность на систему отношений работодателей и работников. В статье доказано, что ключевым элементом мотивационного процесса выступают стимулирующие меры, к которым относят вознаграждения материального и морального характера. В результате проведения исследования определены направления развития трудовой модели корпоративной социальной ответственности, рассмотрены стадии формирования мотивационного механизма, схемы действия механизма мотивации труда, определенные этапы создания эффективной системы мотивации труда на предприятии. Практическое значение полученных результатов заключается в том, что они могут быть использованы при разработке действенной системы мотивации персонала любого предприятия. **Ключевые слова:** мотивация, достойный труд, корпоративная социальная ответственность, стимул, вознаграждение, потребность.

УДК 331.101.3

DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-16>

Антоненко Н.В.

старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту
Національний транспортний
університет

Antonenko Nadiia

National Transport University

The implementation of the Decent Work Concept is especially relevant today in Ukraine, where real wages have fallen during market transformations. Without the effective utilization of human potential, it is impossible to avoid these negative phenomena and to embark on the path of socio-economic progress. The implementation of the principles of corporate social responsibility in order to ensure the decent work of workers is an urgent task today. The article aims to determine the list of additional requirements that corporate social responsibility imposes on the system of relations between employers and employees. The purpose of the study is to develop a modern system of motivation for the personnel of the enterprise, based on the principles of corporate social responsibility and meeting the standards of the Concept of Decent Work. The object of the study is the relationship of employers with employees in the corporate social responsibility system. The subject of the study is the construction of a motivational mechanism for employees of the enterprise. The article deals with the formation of the mechanism of the modern system of motivation of the personnel of the enterprise, which is based on the principles of corporate social responsibility and meets the standards of the Concept of Decent Work. It has been found that corporate social responsibility imposes additional requirements on the system of relations between employers and employees, including: taking into account the interests and socio-economic rights of employees, providing additional benefits and guarantees in pay and maintaining the conditions of employment. The directions of development of the labor model of corporate social responsibility are revealed, the stages of formation of the motivational mechanism and the scheme of action of the mechanism of motivation of work are considered. It is proved that the key element of the motivational process are stimulating measures, which include rewards of material and moral character. The stages of development of an effective system of motivation of work at the enterprise are determined. The practical significance of the results obtained is that they can be used in the development of an effective system of motivation for the personnel of any enterprise.

Key words: motivation, decent work, corporate social responsibility, incentive, reward, need.

Постановка проблеми. У полі зору світової спільноти постійно перебуває прийнята Міжнародною організацією праці (МОП) концепція гідної праці. Згідно з визначенням МОП гідна праця – це можливість для працездатного населення отримати адекватну професійним знанням продуктивну роботу в умовах свободи, рівності, соціальної безпеки та поваги до людської гідності [1].

Концепція гідної праці має низку ключових складників, які враховують інтереси суспільства, роботодавців та працівників. Так, для держави – це наповнення бюджету за рахунок повної і своєчасної сплати податків, збереження стабільності і цілісності суспільної системи; для працівника – висока продуктивність праці, виробництво продукції належної якості і визначеної кількості,

дотримання внутрішнього трудового розпорядку в організації; для роботодавця – дотримання законних прав та інтересів працівників у процесі господарської діяльності підприємств.

Країни, де відбуваються системні трансформації в економіці, найбільш чутливі до реалізації Концепції гідної праці. Особливу актуальність ця проблема набула в Україні, де у процесі ринкових перетворень відбувається падіння обсягів виробництва та реальної заробітної плати. Без накопичення та ефективного використання людського потенціалу неможливо уникнути цих негативних явищ та вийти на шлях соціально-економічного прогресу. Тому реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) з метою забезпечення гідної праці робітників є актуальним завданням сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням організації оплати праці присвятили свої роботи такі науковці, як Д. Богиня, Ю. Маршавіна, Г. Завіновська, А. Колот, А. Калина, О. Грішнова, Е. Лібанова та ін. Гідну працю як предмет корпоративної соціальної відповідальності досліджували зарубіжні вчені Ф. Бонне, Г. Стендинг, Ж. Фігуердо. Актуальність проведення подальших досліджень щодо формування ефективної системи оплати праці в контексті корпоративної соціальної відповідальності підтверджується вимогою європейських стандартів до наближення сучасної оплати праці до норм Концепції гідної праці.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у формуванні сучасної системи мотивації персоналу підприємства, що базується на принципах корпоративної соціальної відповідальності й відповідає стандартам Концепції гідної праці.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На систему відносин роботодавців та працівників КСВ накладає додаткові вимоги, до яких відносять врахування інтересів та соціально-економічних прав працівників, надання додаткових пільг та гарантій в оплаті праці та збереженні умов трудових відносин.

З боку роботодавця корпоративна соціальна відповідальність проявляється у дотриманні вимог трудового законодавства – в частині нарахування та виплати заробітної плати та забезпеченні безпечних умов роботи. Кодекс законів про працю регламентує право працівника на гідну працю з оплатою, що не може бути нижчою за мінімальний розмір, встановлений державою [2]. З боку працівника корпоративна соціальна відповідальність передбачає добросовісне ставлення до праці, сумлінне виконання функціональних обов'язків, а також відповідальність робітника у виконанні поставлених завдань.

За рахунок реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві зростає рівень професіоналізму кадрового потенціалу,

поліпшується репутація компанії, як наслідок, підвищується лояльність працівників до своєї організації.

Для більшості вітчизняних підприємств розвиток трудових відносин у контексті КСВ є пріоритетним. Проте дослідження цих питань свідчить про недотримання роботодавцями норм КСВ в процесах формування сучасної системи мотивації персоналу підприємства. Трудова модель корпоративної соціальної відповідальності охоплює низку напрямів: використання мотиваційних форм оплати праці, які передбачають участь найманих працівників у прибутках та залучення їх до участі в управлінні підприємством; підвищення освітнього рівня та професійної підготовки кадрів; забезпечення здорових та безпечних умов праці; дотримання прав робітників у сфері соціально-трудова відносин. Проте наявні в Україні системи оплати праці все ще орієнтуються на дешеву робочу силу і доплати через суспільні фонди споживання [3, с. 143].

Без дослідження проблем мотивації персоналу в теоретичному і практичному аспектах неможливо здійснити формування сучасної системи мотивації персоналу підприємства, що базується на принципах корпоративної соціальної відповідальності й відповідає стандартам Концепції гідної праці.

Американським вченим Д. Аткинсоном розроблена загальна теорія мотивації, відповідно до якої сила мотивації визначається силою мотиву досягнення успіхів особистістю, а також суб'єктивно оцінюваною ймовірністю досягнення поставленої мети і значенням досягнення цієї мети для людини [4, с. 89].

З огляду на вищенаведене, можна погодитись із визначенням терміну «мотивація», сформульованим В. Врум: «Мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які задають межі і форми діяльності, спонукають до діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей» [5, с. 134]. Таким чином, відповідно до загальної теорії мотивації, система мотивування дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

Поняття «мотивація» нерозривно пов'язано з такими категоріями, як «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода». Мотивом є причина, яка спонукає людей на вчинення певних дій. В основі мотивів знаходяться потреби людини. Потреба – фізіологічне або когнітивне відчуття людиною повної або часткової відсутності певних благ, необхідних для підтримки її життєдіяльності і розвитку. Стимул являє собою внутрішній або зовнішній фактор, що викликає в особи спонукання до дії. Стимули можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Стимули із позитивною спрямованістю називають винагородою. Стимули, що мають негативну спрямованість, називаються «анти-стимулами» або системою штрафних санк-

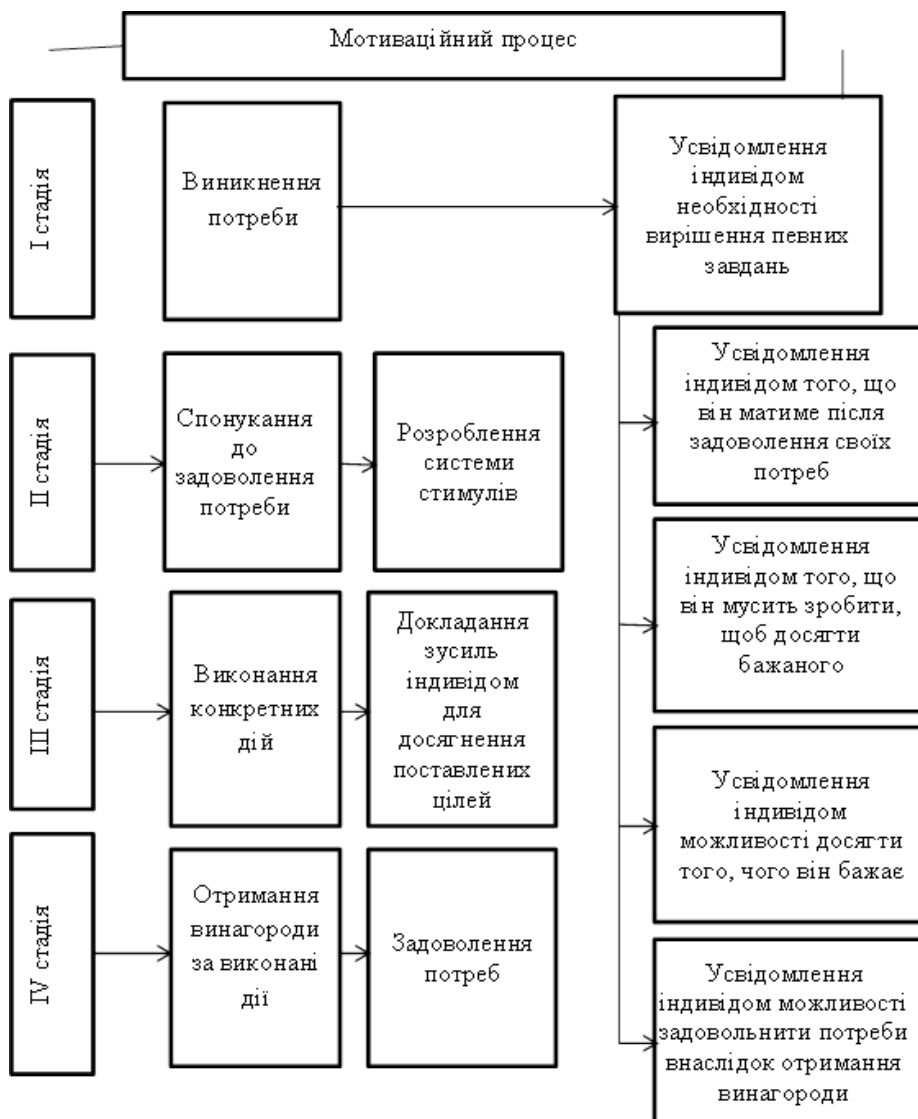


Рис. 1. Стадії формування мотиваційного механізму

Джерело: складено автором

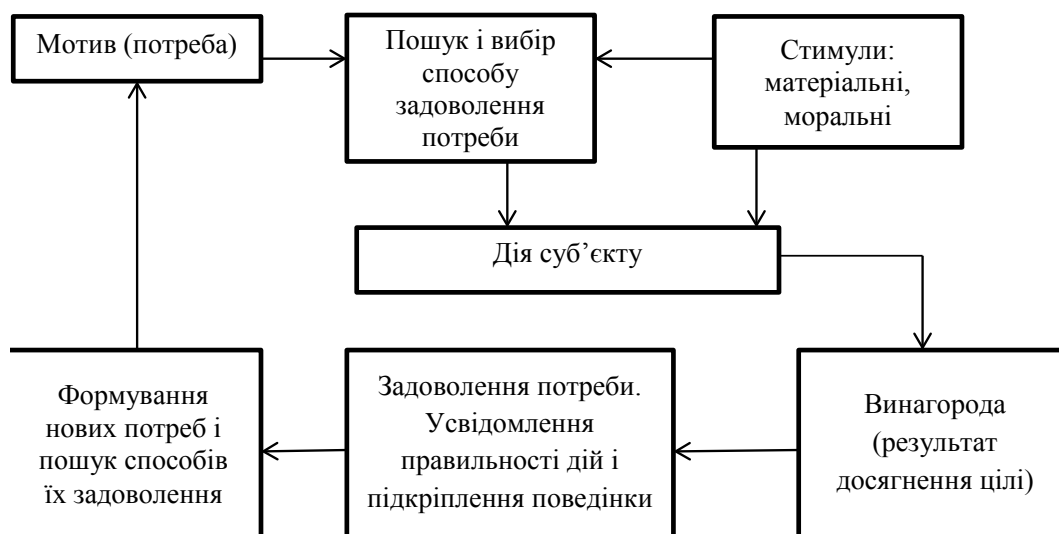


Рис. 2. Схема дії механізму мотивації праці

Джерело: складено автором

цій – вони виконують каральну функцію. Доведено, що в мотиваційному процесі стимули повинні мати позитивну спрямованість [3, с. 59].

Розглянемо стадії формування мотиваційного процесу (рис. 1).

На першій стадії реалізації мотиваційної функції у людини виникає потреба як відчуття нестачі певних благ та внутрішнього стимулу до здійснення різних процесів життєдіяльності. Цей стан потребує задоволення потреби. Друга стадія полягає у спонуканні до задоволення потреби. На цій стадії людина повинна зреагувати на проблему, вжити певних заходів щодо отримання благ, яких не вистачає. Також необхідно усвідомити, що суб'єкт мотивації буде мати після задоволення потреби, що йому необхідно зробити, щоб досягти бажаного, наскільки реально виконати задумане, наскільки те, що буде отримано в результаті його дій, буде задовольняти потребу. Третя стадія – це стадія, на якій особа працює над досягненням поставленої мети шляхом здійснення певних дій. Четверта стадія – заключна, полягає в отриманні винагороди за виконані дії.

До винагороди відносять будь-які цінності матеріального або морального характеру, якими особа хотіла би володіти в результаті своєї трудової діяльності. В якості матеріальних винагород на підприємствах застосовуються заробітна плата, премії, компенсації, пільги щодо сплати податків із зарплати, додаткові блага. Моральні винагороди включають такі заохочення, як оголошення подяки, присвоєння почесних звань, нагородження Почесною грамотою, поміщення фотографії працівника до Галереї Трудової Слави тощо.

Відомо, що на поведінку людей суттєвий вплив мають об'єктивні й суб'єктивні фактори [6, с. 189]. У більшості теорій мотивації наголос робиться на важливості суб'єктивного ставлення працівників до винагороди, у зв'язку з чим необхідно додатково дослідити мотиви, якими вони керуються. Створення системи мотивації, покликаної задовольнити різні потреби працівників підприємства, дозволить підприємству в найкоротші терміни досягти своєї мети. Різні категорії працюючих потребують різних стимулів. Для працівників, що мають досить високий дохід, моральні стимули можуть мати більшу вагу, ніж матеріальні. Такі працівники отримують задоволення від результатів роботи і надають великого значення не тільки змісту роботи, а і процесу її виконання. Якщо працівник має недостатній рівень оплати праці, то на перший план для нього виходять матеріальні стимули роботи. Такі робітники можуть за відсутності контролю здійснити протиправні дії, тому для незадоволених своєю оплатою працівників доцільно використовувати застережні заходи у вигляді штрафних санкцій. Велике значення для побудови ефективної системи мотивування праці має

вік працівників: для молоді важливими є кар'єра, швидкість просування по службі, досягнення на обійманих ними посадах; для працівників старшого віку суттєвими мотивами росту результативності праці є визнання їхнього авторитету, досвіду, незамінності для підприємства. Таким чином, під час створення механізму мотивації праці важливо використовувати крім мотивів ще й стимули, оскільки трудова діяльність людини відбувається одночасно під впливом мотивів і стимулів (рис. 2).

Сутність мотиваційного механізму згідно цієї схеми полягає в тому, що для задоволення потреби за спонукання до конкретних дій індивід має вибір: він або задовольняє потребу, або не звертає на неї уваги і не здійснює ніяких кроків до її вирішення. Від того, яка система стимулів застосовується на підприємстві, залежить спосіб задоволення працівником своїх потреб. Якщо система стимулювання організації орієнтується на систему винагород, а не штрафів, то працівник, який сумлінно виконав роботу, має отримати винагороду, яка задовольняє його потреби. Система мотивації буде залежати від того, чи відповідає фактична винагорода очікуванням людини. Мотивація у працівника ослабне, якщо він за досягнуті результати отримає неадекватну винагороду. Залежно від рівня задоволення потреби індивід або шукає шляхи задоволення існуючої потреби, або припиняє будь-яку діяльність до моменту виникнення нової потреби. Формуючи нові потреби, індивід аналізує минулий досвід, що мав позитивну підтримку через систему винагород, і вибирає спосіб, який повною мірою сприяє задоволенню потреб.

До стимулів зі знаком «мінус» належать штрафні санкції, які спрацьовують у ситуаціях, коли поведінка індивіда може зашкодити інтересам організації. Ця система заходів застосовується, коли працівник неякісно виконує свою роботу, порушує правила внутрішнього трудового розпорядку, зневажливо відноситься до вимог безпосереднього керівництва. За порушення трудової дисципліни напряду система штрафів не може застосовуватися, оскільки стаття 147 КЗпП передбачає, що «за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: догана, звільнення» [2]. Проте за системи оплати «ставка + премія (бонус)» за неналежного виконання роботи працівник буде одержувати тільки ставку + частину премії або тільки ставку. З огляду на вищезазначене, штрафом буде вважатися зменшення розміру виплати премії працівнику. Крім штрафів матеріального характеру, на підприємствах застосовується система антистимулів морального плану: зневажливе ставлення до працівника з боку трудового колективу, догана, зниження соціального статусу, звільнення з роботи.

Таким чином, система мотивації на підприємстві повинна враховувати дії працівника, які залежно від якості виконання ним роботи будуть мати позитивні, нейтральні або негативні наслідки для суб'єкта господарювання. Як показує практичний досвід, використання стимулів зі знаком «мінус» не сприяє підвищенню трудового потенціалу колективу, перешкоджає працівникам проявляти ініціативу, не стимулює у робітників бажання проявляти власну ініціативу у вирішенні нестандартних питань.

Під впливом суб'єктивних факторів (емоційного стану, наявності тих або інших здібностей) формується кінцевий результат діяльності працівника, який напряду не залежить від прийнятої на підприємстві системи мотивації. Тому визначальним елементом мотиваційного процесу виступають стимулюючі заходи. Важливим завданням розробника мотиваційного механізму на підприємстві є створення таких умов діяльності для співробітника, при яких він сам міг би задовольнити свої потреби, не чекаючи від керівництва задоволення потреб всіх працівників. Система мотивування повинна орієнтуватися на створення не тільки системи матеріального стимулювання, а і на задоволення духовних потреб співробітника.

Специфіка мотивації в Україні, за даними низки досліджень, побудована, як правило, не на системі заохочень, а на системі штрафних санкцій, тобто на стимулах з від'ємним значенням [7, с. 237; 8, с. 71]. Незважаючи на те, що система винагород має більше стимулюючих складників, ніж санкційна система показників, за які штрафують, систему винагород слід пов'язувати з основними завданнями та цінностями організації загалом. Звідси висновок – винагороджувати працівників необхідно за досягнення тих показників, які впливають на результати діяльності організації.

Система мотивування працівників на підприємствах повинна базуватися на матеріальних і нематеріальних винагородах та розроблятися відділом управління персоналом, фахівцями із праці та заробітної плати спільно з керівництвом підприємства. Обов'язкове в цій системі – врахування специфіки роботи працівників, із зміною якої змінюється і мотиваційний механізм.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведення дослідження теоретичних аспектів побудови мотиваційного механізму працівників підприємства у контексті корпоративної соціальної відповідальності можна дійти висновку про те, що головною метою системи мотивації є формування таких стимулів та умов праці, під час застосування яких співробітники мали би бажання сумлінно працювати заради виконання поставлених перед ними завдань. Доведено, що відсутність у працівників мотивації, частіше за все, приводить до низького рівня продуктивності та якості праці,

високої плинності кадрів, низької конкурентноздатності продукції та послуг підприємства. Отже, ефективність мотиваційних заходів на підприємстві може бути досягнута лише шляхом матеріального і морального стимулювання персоналу до саморозвитку і підвищення їхньої кваліфікації з метою набуття високих професійних навичок.

Розроблення ефективної системи мотивації праці на підприємстві здійснюється в декілька етапів, до яких належить: визначення складу і ступеня впливу мотивів для різних категорій працівників підприємства; створення системи стимулів, яка б відповідала визначеним вимогам; контроль впливу процесу мотивації і стимулювання на результати діяльності підприємства; коригування показників мотивації і стимулювання через використання дієвої системи моніторингу.

Ця тематика має перспективу дослідження в напрямі удосконалення мотиваційних факторів, що впливають на відносини роботодавця і працівника в контексті корпоративної соціальної відповідальності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Укрепление потенциальных возможностей МОТ по оказанию содействия государствам-членам в достижении целей Организации в контексте глобализации. *Международное бюро труда. Доклад V* : международная конференция труда, 96-я сессия, Женева, 2007. URL: <https://www.ilo.org/public/russian/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-v.pdf> (дата звернення: 30.04.2020).
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.71 (Редакція від 02.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 28.04.2020).
3. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ, 2019. 328 с.
4. Atkinson J., Birch D. The dynamics of action. New York, 1970. 380 p.
5. Vroom V. Work and motivation. New York, 1964. 240 p.
6. Куликов Г.Т. Оплата труда в Украине: проблемы и пути их решения в переходной период. Киев, 2006. 454 с.
7. Серікова О.М. Соціальна відповідальність партнерів трудових відносин як чинник раціонального використання трудового потенціалу: теоретико-методологічний підхід. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 237.
8. Безтелесна Л.І., Пляшко О.С. Конкурентоспроможні людські ресурси: механізм забезпечення в національній економіці : монографія. Київ, 2017. 184 с.

REFERENCES:

1. (2007). Ukreplenie potentsialnykh vozmozhnostey MOT po okazaniyu sodeystviya gosudarstvam-chlenam v dostizhenii tseley Organizatsii v kontekste globalizatsii. *Mezhdunarodnoe byuro truda. Doklad V*. [Strength-

ening the potential of the international labor organization to assist Member States in achieving the Organization's goals in the context of globalization.] *Mezhdunarodnaya konferentsiya truda, 96-ya sessiya, Zheneva, 2007 – International Labor Conference, 96th Session, Geneva, 2007*. Retrieved from <https://www.ilo.org/public/russian/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-v.pdf> [in Russian].

2. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 10.12.71 (Redaktsiia vid 02.04.2020) [Code of Laws of Labor of Ukraine: Law of Ukraine dated 10.12.71 (Revision as of 04/02/2020) (1971, 10 December)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. [in Ukraine].

3. Akulov M.H. (2019) *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations]*. Kyiv [in Ukraine].

4. Atkinson J., Birch D.(1970)The dynamics of action. New York: John Wiley.

5. Vroom V. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.

6. Kulikov G.T. (2006) *Oplata truda v Ukraine: problemy i puti ikh resheniya v perekhodnoy period [Remuneration in Ukraine: problems and solutions in the transition period]*. Kyiv [in Russian].

7. Serikova O.M. (2013) *Sotsialna vidpovidalnist partneriv trudovykh vidnosyn yak chynnyk ratsionalnoho vykorystannia trudovoho potentsialu: teoretyko-metodolohichni pidkhid [Social responsibility of partners of labor relations as a factor of rational use of labor potential: a theoretical and methodological approach]*. *Biznes Inform – Business Inform, 11*, 237 [in Ukraine].

8. Beztelesna L.I., Pliashko O.S. (2017) *Konkurentospromozhni liudski resursy: mekhanizm zabezpechennia v natsionalnii ekonomitsi. [Competitive human resources, mechanisms to ensure the national economy]*. Kyiv [in Ukraine].