

## МОТИВАЦІЙНИЙ СКЛАДНИК НАЛАГОДЖЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ІЗ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВНУТРІШНІМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### MOTIVATION CONSTITUENT OF PARTNERSHIP RELATIONSHIP WITH PERSONNEL AS INTERNAL STAKEHOLDERS OF THE ENTERPRISE

Статтю присвячено питанню налагодження партнерських відносин із персоналом як внутрішніми стейкхолдерами підприємства через формування дієвого мотиваційного механізму. Здійснено порівняння мінімальної і середньої заробітної плати в Україні з відповідними показниками країн-членів Європейського Союзу. Акцентовано увагу на таких способах стимулювання трудової активності персоналу, як створення сприятливого мікроклімату в колективі, формування соціального пакету, використання систем участі персоналу в прибутках підприємства та нестандартної мотивації. Зазначено принципи налагодження партнерських відносин із персоналом. Підкреслено доцільність застосування менеджменту в стилі «коучинг», що позитивно вплине на задоволення потреб персоналу у визнанні, авторитеті й самореалізації.

**Ключові слова:** стейкхолдери, персонал, мотивація, стимули, трудова активність, участь у прибутках, мікроклімат колективу, соціальний пакет, нестандартна мотивація, коучинг.

Стаття посвячена вопросу установления партнерских отношений с персоналом как внутренними стейкхолдерами предприятия через формирование мотивационного механизма. Проведено сравнение минимальной и средней заработной платы в Украине с соответствующими показателями стран-членов Европейского Союза. Акцентировано внимание на таких способах стимулирования трудовой активности персонала, как создание благоприятного микроклимата в коллективе, формирование социального

пакета, использование систем участия персонала в управлении прибылью предприятия и нестандартной мотивации. Указаны принципы установления партнерских отношений с персоналом. Подчеркнута целесообразность применения менеджмента в стиле «коучинг», что положительно влияет на удовлетворение потребностей персонала в признании, авторитете и самореализации.

**Ключевые слова:** стейкхолдери, персонал, мотивация, стимулы, трудовая активность, участие в прибыли, микроклимат коллектива, социальный пакет, нестандартная мотивация, коучинг.

The article is devoted to the issue of establishing partnerships with the staff as internal stakeholders of the enterprise through the forming an effective motivational mechanism. The comparison of the minimum and average wages in Ukraine with the corresponding indicators of the EU member states has been compared. The emphasis is stressed on such methods of stimulating the work activity of the staff as creating a favorable microclimate in the team, forming a social package, the use of systems of employee participation in enterprise profits and non-standard motivation. The principles of establishing partnership with the personnel have been outlined. The expediency of using management in the style of coaching has been emphasized, which will positively influence satisfying the personnel's requirements in recognition, authority and self-realization.

**Key words:** stakeholders, personnel, motivation, incentives, labor activity, participation in profits, microclimate of the collective, non-standard motivation, coaching.

УДК 005.32:331.101.3:005.56

Герасименко Ю. В.

к. е. н., доцент, доцент кафедри аграрного менеджменту  
Вінницький національний аграрний університет

**Постановка проблеми.** У межах програми «Цілі сталого розвитку 2016–2030», затвердженої у вересні 2015 р. Генеральною Асамблеєю ООН, однією із сімнадцяти цілей є сприяння продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх [10]. Тому перед Україною (як членом ООН) постає завдання поступальної адаптації та моніторингу визначених на глобальному рівні пріоритетів сталого розвитку, що також сприятиме налагодженню партнерських відносин із персоналом як внутрішніми стейкхолдерами підприємств і формуванню на цій основі конкурентних переваг у глобальному економічному просторі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У роботах зарубіжних класиків значний акцент зроблено на мотивації персоналу; не залишені поза увагою питання формування мотиваційного механізму і в Україні, що підтверджує наявність низки публікацій вітчизняних дослідників, а саме: Н. Заярної, Ю. Пасенченко, Р. Тис [7], В. Мартиновського, Т. Філімончук [6], О. Підвальної [4], П. Стрельбіцького, О. Стрельбіцької [11] та інших.

Але питання налагодження партнерських відносин із персоналом як внутрішніми стейкхолдерами підприємства є майже не дослідженим, що і зумовлює актуальність цієї публікації.

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінка рівня вмотивованості персоналу українських підприємств і обґрунтування доцільності та способів налагодження партнерських відносин із використанням мотиваційного складника менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із перших, хто почав цікавитись питанням впливу стейкхолдерів на діяльність підприємств, був професор Школи бізнесу Дардена Вірджинського університету (США) Е. Фріман, а його робота «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» (1984 р.) лежить в основі формування сучасної концепції зацікавлених сторін. Він зазначав, що стейкхолдери – це групи чи індивідууми, які можуть впливати на процес досягнення організації поставлених цілей та місії, або навпаки, результати її діяльності торкаються їхніх інтересів. Це може робити уряд, політичні групи, власники,

персонал, фінансові компанії, громадські організації, споживачі, торгові асоціації, конкуренти, постачальники [15, с.52–55].

У 2010 р. Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization) опублікувала стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності» [16], у якому увага приділяється також питанню взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема процесу відбору, аналізу зацікавлених сторін та формам взаємодії з ними.

У 2015 р. Лондонський інститут соціальної та етичної звітності розробив стандарт AA1000 SES (AccountAbility Stakeholder Engagement Standard) – глобальний стандарт взаємодії зі стейкхолдерами [13], у якому відображаються правила і принципи роботи із зацікавленими сторонами, вимоги до якісного їх залучення, рекомендації щодо покращення взаємодії.

У стандарті виділяється три ступені взаємодії зі стейкхолдерами:

- взаємодія з метою зниження гостроти проблеми, яка виникає в результаті тиску та має локальний ефект;

- систематична взаємодія з метою управління ризиками та покращення розуміння очікувань зацікавлених сторін;

- комплексна стратегічна взаємодія з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Умовно стейкхолдерів підприємства можна об'єднати у дві категорії: внутрішні (персонал, власники) і зовнішні (споживачі, інвестори, конкуренти, постачальники, громадськість тощо).

Концепція налагодження партнерських відносин зі стейкхолдерами зорієнтована на виконання добровільно взятих на себе зобов'язань суб'єктів підприємницької діяльності перед бізнес-партнерами та іншими зацікавленими сторонами [2]. У партнерських відносинах обов'язково присутня повага партнерів, визнання цінності партнера і його думки, інтерес до партнера, наявність спільної мети, діалог між партнерами, розуміння (дотримання) власних прав і прав партнера. Крім того, партнерство – це добровільна домовленість працювати разом для досягнення загальної мети або виконання певного завдання і розподіляти ризики, відповідальність, ресурси, правомочність і прибуток [5].

Персонал (менеджери, працівники) є однією із важливіших груп стейкхолдерів підприємства, оскільки саме від їхньої трудової активності залежить конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та «прихильність» до нього зовнішніх стейкхолдерів.

Реалії ж такі, що діяльність людини зумовлена її власними потребами, тому успішний менеджмент ґрунтується на поєднанні життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівників із цілями

підприємства. Людина, яка поділяє цілі й усвідомлює цінності організації, в якій працює, здатна на високопродуктивну працю, самоконтроль [4, с.99]. Саме тому найважливішим складником налагодження партнерських відносин із персоналом є мотивація – спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх потреб.

Зовнішнім проявом вмотивованого працівника можуть бути такі характеристики його діяльності, як старанність під час виконання функціональних обов'язків, наполегливість продовжувати і розвивати розпочату справу, добросовісність під час виконання роботи з урахуванням всіх необхідних вимог і регулюючих норм, цілеспрямованість у досягненні визначених цілей, виконанні поставлених завдань.

Отже, в основі мотиваційного механізму повинна знаходитися людина зі своїми інтересами і потребами як вільна особа, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством [11]. Такий підхід розширює можливості менеджерів за рахунок більш повного використання способів стимулювання трудової активності персоналу (як стандартних, так і нестандартних).

Виділяють три базові групи стандартних стимулів, що створюють чи посилюють спонукання працівників до трудової активності [4, с.101]:

- матеріальні: грошові (основна і додаткова заробітна плата, матеріальна допомога) та негрошові (соціальний пакет);

- моральні: надання права самостійності у виборі стилю роботи, залучення працівників до процесу ухвалення рішень, «професійна свобода спілкування» між підлеглими і керівництвом, не директивна консультація, загальне визнання досягнутих результатів, вдячність, винагорода відзнакою, гнучкість графіку роботи, розкриття перспектив кар'єрного зростання і конструктивна критика;

- примусу: звільнення або переведення на нижчу посаду, зменшення заробітної плати, позбавлення пільг, осуд, догани, штрафи. Але менеджерам потрібно слідкувати, щоб ці стимули не стали причиною демотивації, тобто відрази працівника до трудової діяльності. Їх доцільно використовувати лише тоді, коли попередні групи стимулів не дають бажаних результатів у мотивації.

Мотиваційне завдання, по суті, спрямоване на те, щоб створити умови, у яких би найбільшою мірою міг розкриватися потенціал персоналу і в нього виникало б стійке бажання підвищувати свою результативність та продуктивність. Тому менеджери повинні гармонійно поєднувати моральні та матеріальні стимули, а також мудро використовувати «батіг».

Беззаперечним є той факт, що ефективність будь-якої діяльності залежить від розміру заробітної плати, оскільки матеріальна вмотивованість

персоналу є так званим «пальним», яке «запускає» економічні процеси. Іншими словами, між зростанням заробітної плати, продуктивністю праці й прибутками підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1). Крім того, зацікавленість персоналу в результатах своєї праці (нематеріальний складник мотивації) залежить від відчуття приналежності до спільної справи та відповідної значущості на підприємстві.

Тому мотиваційний механізм повинен бути безпосередньо пов'язаним із результатами діяльності підприємства, тобто залежати від його успішності і конкурентоспроможності. А це можливо під час використання такого способу стимулювання, як участь у прибутках підприємства – розподілі певної їхньої частини між персоналом. Зрозумілий і справедливий розподіл частини прибутку між власниками, менеджерами, робітниками підприємства створює сприятливий мікроклімат, породжує бажання персоналу бути причетними до стабільно-високих результатів господарської діяльності.

Загальновідомими є три системи участі персоналу в прибутках:

– система Скенлона (Scanlon plan) ґрунтується на розподілі між працівниками і власниками підприємства економії витрат на заробітну плату, отриману в результаті підвищення продуктивності праці. Ця економія розподіляється за пропорцією 1:3. Наприклад, економія склала 10 000 грн.; ця сума ділиться на 4 частини ( $10000/4=2500$ ); одна частина (2500 грн.) йде власникам підприємства,

інші три частини ( $2500 \times 3 = 7500$  грн.) – працівникам. Як і будь-яка інша система участі персоналу в розподілі прибутку, система Скенлона пропонує активне залучення рядових працівників до управління, особливо до визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Сам винахідник системи Дж. Скенлон вірив, що робітники змогли б, якщо їх належним чином стимулювати, надати масу інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи підприємства [6];

– система Ракера (Rucker plan) ґрунтується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції (далі – УЧП) в розрахунку на одну гривню заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого «стандарту Ракера» – частки фонду оплати праці обсягом УЧП. Обсяг УЧП – це різниця між обсягом продажу і витратами (зокрема фінансовими). Потім визначається частка фонду заробітної плати в обсязі УЧП (так званий «стандарт Ракера»). Визначається він як середня величина за декілька років і в ідеалі має дорівнювати 45–55% від УЧП для підприємств, які функціонують у стабільних економічних умовах [6]. Розмір преміального фонду визначається таким чином: фактичний обсяг УЧП множать на коефіцієнт «стандарт Ракера». Із розрахованої величини виключається фактично виплачена персоналу заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається результатом підвищення ефективності господарської діяльності, значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. Для визначення

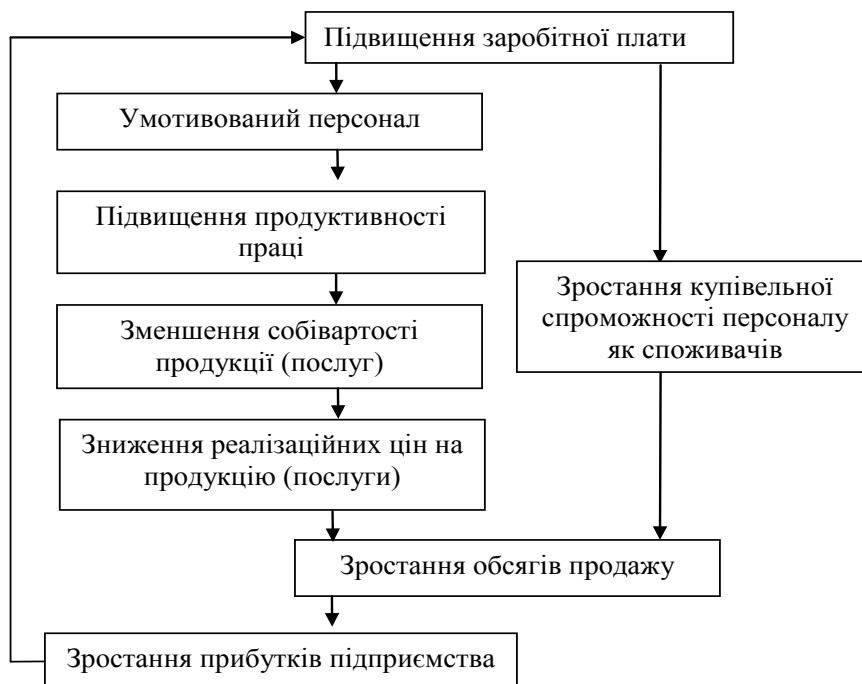


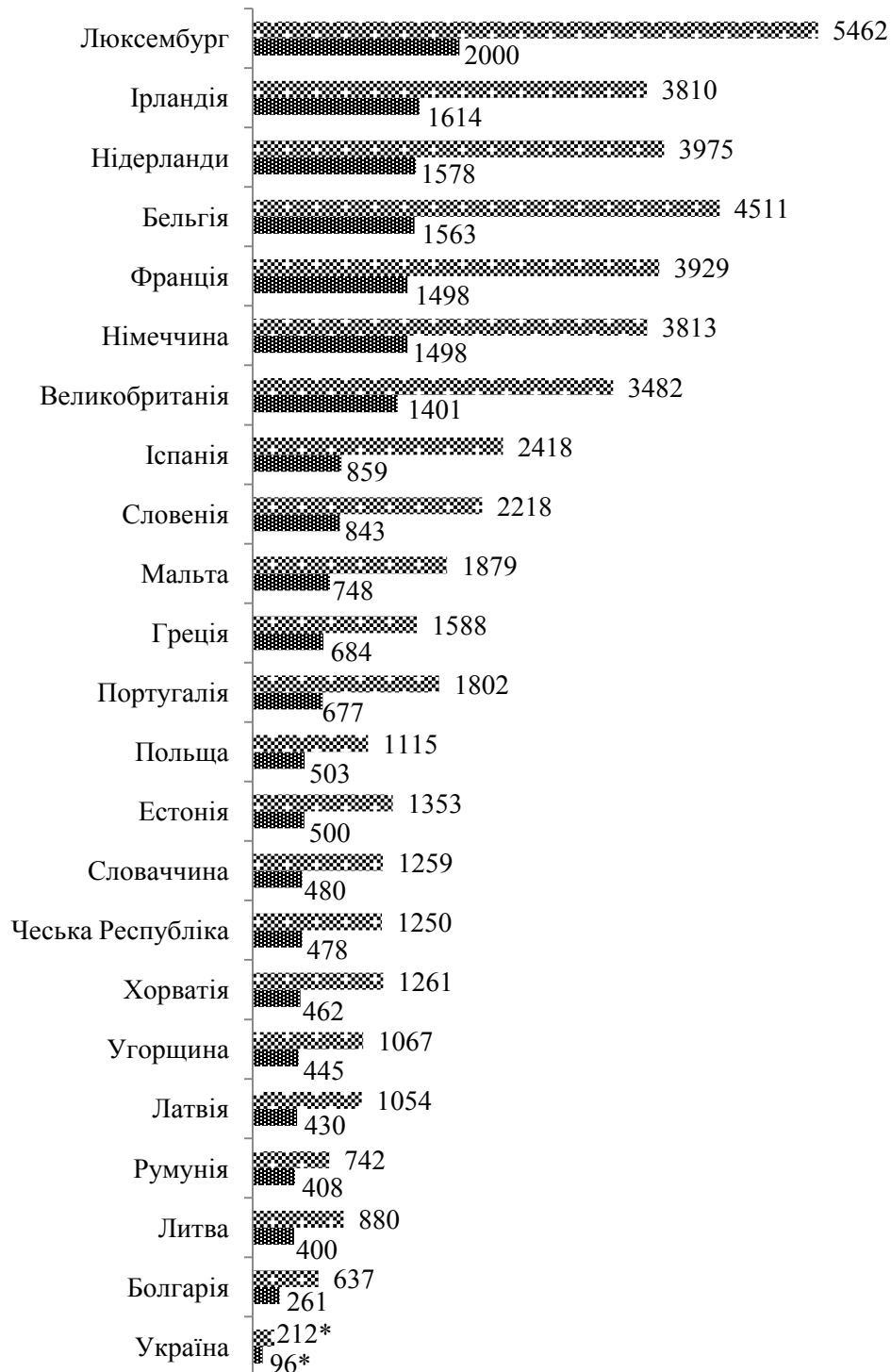
Рис. 1. Взаємозв'язок між зростанням заробітної плати, продуктивністю праці й прибутками підприємства

Джерело: розроблено автором

розміру премій конкретним працівникам до уваги беруть переважно якісні показники їхньої діяльності;

– система Іпрошеар (Improshare – Improved Productivity Sharing Plan) заснована на премі-

юванні працівників за економію робочого часу (в людино-годинах), затраченого на виробництво заданого обсягу продукції (виконання запланованих робіт). Ця система істотно відрізняється від інших систем участі у прибутку, отриманого



\* Курс гривні Національного банку України станом на 01.01.2018 р.

У Данії, Італії, Австрії, Фінляндії, Швеції та на Кіпрі мінімальний розмір заробітної плати не встановлено [14].

**Рис. 2. Порівняння мінімальної і середньої заробітної плати в Україні із відповідними показниками країн-членів ЄС (станом на 01.01.2018 р.)**

Джерело: розроблено автором з використанням джерела [14]

за рахунок підвищення продуктивності. Результати підвищення продуктивності вимірюються не в гривнях, а в одиницях витрат робочого часу (люд.-год.). Спочатку визначається базовий норматив – кількість люд.-год. робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції (загальна кількість відпрацьованих люд.-год. робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції). Потім фактична кількість люд.-год. робочого часу, витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді, зіставляється з базовим нормативом. Якщо фактична кількість люд.-год. менше базового нормативу, то працівникам виплачується премія. Але під час використання цієї системи необхідно пам'ятати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва і що будь-яка серйозна технічна реконструкція виробництва потребує перегляду цих нормативів, що потребує додаткових матеріальних витрат [1, с. 141].

Але у вітчизняній практиці матеріальний складник мотиваційного механізму використовується не повністю, оскільки середній розмір заробітної плати є значно нижчим, якщо порівнювати його хоча б із мінімальними гарантіями у країнах-членів Європейського Союзу (далі – ЄС) (рис. 2).

Так, мінімальна заробітна плата в Україні у 2017 р. становила 96 євро, що майже у 3 рази менше ніж у Болгарії (найнижчий рівень) і у 21 раз менше ніж у Люксембурзі (найвищий рівень). Водночас розмір середньої заробітної плати в Україні становив 212 євро, що також у 3 рази нижче ніж у Болгарії, і у 26 разів – ніж у Люксембурзі.

Ще одним критерієм благополуччя на ринку праці й матеріальним стимулом є соціальний пакет (далі – соцпакет). За його допомогою можна визначити ступінь розвитку, збалансованості та перспективності системи трудових відносин. Соціальний пакет – набір компенсацій і пільг, який надає роботодавець за власною ініціативою, тобто це не передбачено Трудовим кодексом, на відміну від соціальних гарантій. Відповідно, виходячи з прибутку, соцпакети індивідуальні для кожного підприємства і у нього можуть входити [12]:

- оплата житла;
- безкоштовне харчування;
- корпоративне авто;
- організація дозвілля;
- можливість отримання туристичних путівок;
- абоненти в спортзали та інше.

Значною мірою вмотивованість персоналу визначається умовами праці та соціально-психологічними відносинами в колективі. Сприятливий мікроклімат у колективі – це таке мотиваційне середовище, яке підвищує соціальну активність кожного працівника: ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Оціночними критеріями такої атмосфери є оптимізм, радість і від-

критість спілкування, довіра, почуття захищеності і комфорту, взаємопідтримка, теплота й увага у відносинах, упевненість, бадьорість, можливість вільно мислити і творити, робити власний внесок у розвиток підприємства [4, с.143].

Базовими факторами, що впливають на якість соціально-психологічної атмосфери в колективі, є такі:

- фізичні умови праці (температурний режим, вологість, освітленість, просторість приміщень, наявність зручних робочих місць);
- задоволеність роботою (її цікавість, різноманітність, відповідність професійному рівню, можливість реалізації творчого потенціалу і професійного зростання);
- психологічна сумісність членів колективу (здатність до спільної, взаємодоповнюючої діяльності);
- характер комунікації – інформаційна забезпеченість, володіння прийомами конструктивної критики і навичками активного слухання тощо);
- стиль поведінки менеджерів (позитивна налаштованість, урахування інтересів працівників, обґрунтування організаційних рішень і дій, налаштованість на міцні професійні зв'язки).

Останнім часом особливо актуальним стає нестандартний підхід до мотивації, оскільки роботодавці розуміють, що для постійного вдосконалення необхідні кваліфіковані співробітники з бажанням віддаватися роботі цілком і повністю.

До нестандартних (або винахідливих) способів стимулювання трудової активності персоналу належать такі:

- створення комфортбельних, затишних і стимулюючих творчий процес умов праці (релакс у масажному кріслі, корисний «перекус», тощо);
- складання індивідуальних графіків роботи персоналові, які б враховували особливості організму щодо працездатності залежно від часу доби та життєві обставини кожної людини;
- створення корпоративної «міні-інфраструктури» (спортивний зал, перукарня, дитячий садочок, хімчистка, тощо);
- проведення внутрішніх тренінгів індивідуального розвитку;
- надання щотижневої 10-відсоткової надбавки, наприклад, за відсутність запізень на роботу, працівникам-ентузіастам, «посмішку тижня» тощо;
- гейміфікація робочого процесу, тобто використання ігрових методів для формування атмосфери змагальності, логіки подолання перешкод і більшої активності під час виконання поставлених завдань. Наприклад [8], мотиваційна гра «ОРешки»: «орлом» нагороджують колегу, якому хочеться сказати «дякую» (за вчасне надання управлінської допомоги, за оперативність дій, компетентність тощо), а «решку» – за неправильні дії (не встиг, не доробив, не згадав тощо.).

Звичайно, у винахідливій мотивації повинні бути межі розумного, але для роботодавця важливо знайти свій особистий підхід до персоналу.

Крім того, аби персонал був мотивованим, необхідно вести з ним діалог, і спонукати, щоб навіть звичайні працівники висловлювали свої думки стосовно важливих рішень щодо управління підприємством. Саме тому менеджмент у стилі «коучинг» сприятиме саморозвитку персоналу шляхом осмислення власної компетенції і професійної відповідальності, що задовольнить потреби визнання, авторитету і самореалізації.

Коучинг (як стиль роботи менеджерів) зорієнтований на розкриття потенціалу персоналу,

що сприяє максимізації його особистої продуктивності та успішної діяльності підприємства в цілому. Коуч-менеджер не вирішує проблемні питання за працівника, а допомагає йому в пошуку власного рішення щодо конкретних завдань, оптимального для нього і підприємства. Тому мета коучингу – створити умови для саморозвитку персоналу, набути необхідні знання і навички під час виконання посадових обов'язків [3].

Загальний механізм мотивації персоналу (як внутрішніх стейкхолдерів підприємства) подано на рис. 3.

Але під час установа партнерських відносин із персоналом можуть виникнути проблеми етичного вибору, тобто вибору цінностей і норм



\*Згідно із декларацією Ко «Принципи бізнесу» [9].

Рис. 3. Загальний механізм мотивації персоналу як внутрішніх стейкхолдерів підприємства

Джерело: розроблено автором

поведінки (зокрема під час формування мотиваційного механізму).

У менеджменті виділяють такі етичні принципи [4, с. 238]:

– утилітаризму – оцінювання процесів і ухвалених рішень із точки зору корисності, можливості використання для досягнення цілей підприємства і задоволення потреб персоналу;

– морально-правовий – добровільно взяте на себе зобов'язання менеджерів захищати права персоналу (право на свободу совісті, слова, згоди, безпеку, належне звернення та ін.);

– справедливості – забезпечення рівних прав для персоналу, що ґрунтується на чесності, порядності, неупередженості менеджерів.

За умови налагодження партнерських відносин на підприємстві персонал буде пишатися своєю роботою і намагатися всіяко бути корисним, відчуваючи турботу про себе і розуміння своїх потреб.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сьогодні філософія і стиль управління швидко змінюються, що потребує комбінованих підходів до мотивації персоналу, які включають як економічні, так і соціально-психологічні способи впливу.

Ураховуючи низький рівень оплати праці в Україні, нагальним питанням сьогодення є знаходження джерел підвищення фактичної заробітної плати до реальної вартості робочої сили, особливо за сучасних умов, коли ціни на більшість товарів та послуг досягають рівня європейських, на відміну від ціни робочої сили. Беззаперечним є також факт доцільності формування оптимального соціального пакету, сприятливого мікроклімату в колективі, а також використання нестандартної мотивації. Налагодження партнерських відносин із персоналом (як внутрішніми стейкхолдерами підприємства через результативний мотиваційний механізм) сприятиме зниженню плинності кадрів, формуванню стабільного колективу, залученню найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, креативних, орієнтованих на успіх працівників і формуванню на цій основі конкурентних переваг у глобальному економічному просторі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безтелесна Л., Печенюк А. Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників: монографія. Рівне: НУВГП, 2016. 198 с.

2. Герасименко Ю. Концептуальні засади становлення соціально-відповідального бізнесу в умовах глобалізації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 345–349. URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015>.

3. Герасименко Ю. Коучинг як стиль роботи менеджерів сучасних підприємств. Збірник тез доповідей за матеріалами VX ювілейної міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації», 2018. С. 84–86.

4. Герасименко Ю., Підвальна О. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2017. 256 с.

5. Козлов Н. Партнерські відносини / Психологія: енциклопедія практичної психології. URL: [http://psychologis.com.ua/partnerskie\\_otnosheniya.htm](http://psychologis.com.ua/partnerskie_otnosheniya.htm).

6. Мартиновський В., Філімончук Т. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. № 1(25). С. 49–52.

7. Заярна Н., Пасенченко Ю., Тис Р. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Молодий вчений. 2017. № 12(52). С. 620–623.

8. Нестандартная мотивация персонала / Блог компании DM Basis. URL: <http://www.dmbasis.ru/blog/33>.

9. Принципы международного бизнеса (Декларация Ко) / Аналитик – центр социологических и маркетинговых исследований. URL: <http://www.socio-research.ru>.

10. Програма глобальної ініціативи «Цілі сталого розвитку 2016–2030» / Офіційний сайт представництва ООН в Україні. URL: <http://www.un.org.ua>.

11. Стрельбіцький П., Стрельбіцька О. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 10. С. 323–333.

12. Що таке соціальний пакет? / Сайт про бізнес і заробіток. URL: <http://biznesua.com.ua/shho-take-sotsialniy-paket>.

13. AA1000 SES (Account Ability Stakeholder Engagement Standard). URL: <http://www.accountability.org.uk>.

14. Disparities in minimum wages across the EU. Eurostat. URL: <http://ec.europa.eu>.

15. Freeman E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 266 p. URL: <http://bookre.org/reader?file=1164948&pg=6>.

16. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.

#### REFERENCES:

1. Beztelesna L.I., Pecheniuk A.V. (2016) Upravlinnia profesiynym rozvytkom naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Management of professional development of scientific and pedagogical workers]. Rivne: NUVHP. (in Ukraine)

2. Herasymentko Yu.V. (2015) Kontseptualni zasady stanovlennia sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v umovakh hlobalizatsii [Conceptual basis for the formation of a socially responsible business in a globalized world]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky (electronic journal), vol. 5, pp. 345-349. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015>.

3. Herasymentko Yu.V. (2018) Kouchny yak styl roboty menedzheriv suchasnykh pidpriemstv [Coaching as a style of managers' work at modern enterprises]. Proceedings of the ekonomichni i sotsialni rozvytok Ukrainy v XXI stolitti: natsionalna viziia ta vyklyky hlobalizatsii (Ukraine, Ternopil, March 29-30, 2018), pp. 84-86.

4. Herasymenko Yu.V., Pidvalna O.H. (2017) Menedzhment (bazovyi kurs) [Management (basic course)]. Vinnytsia: TOV«Konsol». (in Ukraine)
5. Kozlov N.I. Partnerski vidnosyny [Affiliate Relationship]. Psykholohis: entsyklopediia praktychnoi psykholohii. Available at: [http://psychologis.com.ua/partnerskie\\_otsnosheniya.htm](http://psychologis.com.ua/partnerskie_otsnosheniya.htm).
6. Martynovskiy V.S., Filimonchuk T.V. (2015) Doslidzhennia shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom khlibopekarskoho pidpriemstva [Investigation of ways to increase the efficiency of personnel management at bakery enterprise]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 1(25), pp. 49-52.
7. Zaiarna N.M., Pasenchenko Yu.S., Tys R.I. (2017) Neobkhdnist vprovadzhennia svitovoho dosvidu motyvatsii personalu na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Necessity of introduction of the world experience for personnel motivation at domestic enterprises]. *Molodyi vchenyi*, no 12(52), pp. 620-623.
8. Nestandardnaia motyvatsiia personala [Non-standard personnel motivation]. Bloh kompaniy DM Basis. Available at: <http://www.dmbasis.ru/blog/33>.
9. Principy mezhdunarodnogo biznesa (Deklaraciya Ko) [Principles of International Business (Declaration of Co)]. Analitik – centr sociologicheskikh i marketingovykh issledovanij. Available at: <http://www.socio-research.ru>.
10. Prohrama hlobalnoi initsiatyvy «Tsili staloho rozvytku 2016-2030» [The program of the Global Initiative «Sustainable Development Goals 2016-2030»]. Ofitsiyni sait predstavnytstva OON v Ukraini. Available at: <http://www.un.org.ua>.
11. Strelbitskiy P.A., Strelbitska O.P. (2015) Svitovyi dosvid motyvatsii pratsi ta mozhlyvist yoho vprovadzhennia v Ukraini [World experience of labor motivation and the possibility of its introduction in Ukraine]. *Visnyk Kam'ianets-Podilskoho natsionalnogo universytetu im. Ivana Ohienka. Seriia: Ekonomichni nauky*, vop. 10, pp. 323-333.
12. Shcho take sotsialnyi paket? [What is a social package?]. Sait pro biznes i zarobitok. Available at: <http://biznesua.com.ua/shho-take-sotsialniy-paket>.
13. AA1000 SES (AccountAbility Stakeholder Engagement Standard). Available at: <http://www.accountability.org.uk>.
14. Disparities in minimum wages across the EU. Eurostat. Available at: <http://ec.europa.eu>.
15. Freeman E. Strategic management: a stakeholder approach (1984). Boston: Pitman. (in English)
16. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. Available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.

**Herasymenko J.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Vinnitsa National Agrarian University

#### **MOTIVATION CONSTITUENT OF PARTNERSHIP RELATIONSHIP WITH PERSONNEL AS INTERNAL STAKEHOLDERS OF THE ENTERPRISE**

In the conditions of globalizing economic processes, the issue of establishing partnerships with staff as internal stakeholders of the enterprise is particularly relevant, since it is due to its labor activity that the competitiveness of the economic entity and the “commitment” of external stakeholders to a large extent depend on the work activity.

The most important component of establishing partnerships with staff is the motivation of employees for actions aimed at achieving the goals of the enterprise through satisfying their own needs. Accordingly, the basis of the motivational mechanism should be a person with his own interests and needs as a free person who realizes his responsibility to society. This approach expands the motivational capabilities of managers through more full use of ways to stimulate the work of staff (both standard and non-standard).

The motivational mechanism must be directly related to the results of the enterprise, and this is possible with the use of such a way of stimulating labor as income participation. Three such systems are commonly known: Scanlon, Racer, Improsheart. But in the Ukrainian practice, the material component of the motivational mechanism is not used at properly, since the average wage is much lower if compared with at least minimal guarantees in the EU member states.

In addition to the wages, which correspond to the qualifications and workload of workers, the creation of a favorable microclimate in the team, forming the social package, and non-standard motivation are important components of stimulating labor activity.

Moreover, in order to motivate the staff, it is necessary to conduct a dialogue with him, as well as oriented coaching as a managerial style of work, since it is intended to induce self-development of personnel by understanding their own competence and professional responsibility, which in turn will satisfy their needs for recognition, authority and self-realization.

In essence the motivational task is aimed at creating conditions in which the potential of the staff could be most fully disclosed and would have a steady desire to increase its efficiency and productivity. But while establishing partnerships with staff, you may have questions about choosing values and behaviors. That is why the basis of the motivational mechanism should be the principles of utilitarianism, moral and legal justice.

Under the condition of establishing partnerships at the enterprise, the staff will be proud of their work and try to be in every way useful and feel care for themselves and understanding their needs.