

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF EMPLOYEE MOTIVATION AS A DIRECTION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено особливості управління мотивацією працівників у сучасному підприємстві, зокрема шляхом застосування принципів соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність підприємства є нагальною потребою, яка є важливим складником управлінського процесу, що дає змогу поліпшити як здоров'я працівників, так і взаємовідносини зі стейкхолдерами. Зрозуміло, що це є надзвичайно важливим, зокрема для оптимізації управлінських впливів на працівників. У результаті нестабільної економічної ситуації істотно скоротилися обсяги соціальної діяльності, тому додаткової актуалізації набуває застосування концепції соціальної відповідальності в управлінні організацією, що передбачає дії, спрямовані на підтримку та розвиток працівників, зокрема турботу про стан їхнього здоров'я. Тому health management можна вважати сучасним методом управління мотивацією, який допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати. Це позначається на формах і методах мотивації персоналу, на їхньому ставленні до праці та є важливим чинником, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Ключові слова: управління мотивацією, health management, соціальна відповідальність, стейкхолдери, мотивація, мотиваційні процеси, концепція навчання персоналу, ділова етика.

УДК 33.336.1:352

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-20>

Шульженко І.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної Полтавський державний аграрний університет

Маслак І.А.

студент Полтавський державний аграрний університет

Павлюченко О.Р.

студент Полтавський державний аграрний університет

Shulzhenko Iryna

Poltava State Agrarian University

Maslak Iryna

Poltava State Agrarian University

Pavluchenko Oleksi

Poltava State Agrarian University

The article examines the features of employee motivation management in a modern enterprise, in particular through the application of the principles of social responsibility. It is proved that motivation management is an integral part of general management. Corporate social responsibility is an urgent need, which is an important part of the management process that can improve both the health of employees and the relationship with stakeholders. It is clear that this is extremely important, in particular for optimizing managerial influences on employees. To do this, it is necessary to apply appropriate methods and forms of employee motivation management. Today, many companies and organizations are increasingly aware of the importance and competitive advantages of socially responsible business, the implementation of social functions in the management of staff motivation. As a result of the unstable economic situation, the volume of social activity has significantly decreased. Therefore, the application of the concept of social responsibility in the management of the organization, which provides actions aimed at supporting and developing employees, including care for their health, is becoming more relevant. At the same time, staff health within the concept of corporate social responsibility is considered the most important motivational resource. Therefore, health management can be considered a modern method of motivational management, which helps to stimulate employees and minimize costs. Thus, health management as a measure to promote health in the workplace should become an integral part of motivation management based on the concept of social responsibility, which allows employees to strengthen control over their health. Systematic implementation of such programs in practice will help to strengthen the health of the working population and create a favorable social climate in the enterprise and increase the efficiency of its activities. This affects the forms and methods of staff motivation, their attitude to work and is an important factor that contributes to improving the efficiency of the enterprise.

Key words: motivation management, health management, social responsibility, stakeholders, motivation, motivational processes, concept of personnel training, business ethics.

Постановка проблеми. Управління мотивацією працівників є одним із важливих та нагальних питань сучасного менеджменту. Сьогодні багато підприємств і організацій усе більше усвідомлюють важливість та конкурентні переваги соціально відповідального ведення бізнесу, реалізації соціальних функцій в управлінні мотивацією персоналу. У результаті нестабільної економічної ситуації істотно скоротилися обсяги соціальної діяльності, тому додаткової актуалізації набуває застосування концепції соціальної відповідальності в управлінні організацією, що передбачає дії, спрямовані на підтримку та розвиток працівників, зокрема турботу про стан їхнього здоров'я. При цьому здоров'я персоналу в рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності вважається найважливішим мотиваційним ресурсом, тому health management можна вважати сучасним методом управління мотивацією, який допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати.

Це позначається на формах і методах мотивації персоналу, на їхньому ставленні до праці та є важливим чинником, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання мотивації досліджено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: М. Туган-Барановського, А. Колота, В. Джеймса, Ю. Палехи, В. Зайцева [5], А. Климчука [1], Л. Лещенка [4], В. Королькова, О. Ткачука та ін.

У своїх працях дослідниками описано основні категорії мотиваційного процесу, сформовано основні методи мотивації, визначено чинники результативності мотивування працівників, вивчено стимули і мотиви діяльності працівників тощо.

Обговорення проблем соціальної відповідальності у сучасній літературі охоплює широке коло аспектів. Питанню соціальної відповідальності присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема Ф. Котлера, О. Гришнєвої

[3], О. Зеленко, О. Затеїшикової, М. Саприкіної, А. Колота [9], О. Лазоренко та ін.

Однак при цьому недостатньо уваги приділялося висвітленню шляхів управління мотивацією, зокрема шляхом використання основних положень концепції соціальної відповідальності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей управління мотивацією працівників організації, базуючись на використанні основних положень концепції соціальної відповідальності, а також розроблення практичних рекомендацій щодо застосування концепції соціальної відповідальності, зокрема шляхом запровадження health management як одного з найважливіших методів, що допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що успішне функціонування підприємства неможливе без ефективного управління ним. Складовою частиною такого управління є управління мотивацією, яке повинно сприяти досягненню цілей управління підприємством загалом.

Управління мотивацією є складовою частиною управління персоналом, яке спирається на формування достатнього рівня вмотивованості працівників до ефективної праці. Управління мотивацією сучасного підприємства здійснюється за допомогою різноманітних методів. До основних можна віднести такі: використання матеріальних стимулів як міри винагороди; застосування дисциплінарних покарань; розвиток лояльності персоналу до підприємства; мотивація через змістовність виконуваних завдань; винагороду і визнання досягнень; залучення працівників до участі в управлінні; заохочення і винагороду групової роботи, обмеження лімітування негативних чинників та ін. Зрозуміло, що перелік методів буде різнитися залежно від видів робіт та інших обставин [1, с. 42–45].

Управління мотивацією вирішує також низку таких основних завдань:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у підприємстві;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Тобто управління мотивацією персоналу передбачає поєднання цілої низки складників. Зокрема, це спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що включає у себе необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; заохочення до стабільної та продуктивної зайнятості; розвиток конкурентоспроможності кожного працівника.

Фундаментом сучасної мотиваційної політики підприємства, на нашу думку, має бути соціальна відповідальність. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотиваційним чинником для працівників на

шляху досягнення як особистих, так і стратегічних цілей підприємства. Цінності позитивного впливу – це ті, що підтримують вигідну для підприємства поведінку працівників і допомагають втілити стратегічні цілі.

За останні роки в Україні набула поширення концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка являє собою систему суспільних відносин із зацікавленими групами (стейкхолдерами), взаємодію з державою у вирішенні соціальних проблем [2].

Свою чергою, корпоративна соціальна відповідальність є концепцією управління, у рамках якої підприємства та організації інтегрують соціальні й екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі стейкхолдерами.

Підприємства здебільшого розглядають корпоративну соціальну відповідальність як необхідність здійснення благодійних програм, розвиток персоналу, чесне ведення бізнесу, дотримання прав людей.

Останнім часом це поняття розширюється, і корпоративну соціальну відповідальність вважають способом забезпечення необхідної підзвітності, ступеня прозорості, відповідного рівня етичної поведінки, здійснення заходів щодо поліпшення екології, участь у регіональних програмах розвитку тощо. Основна частина заходів соціальної відповідальності здійснюється щодо захисту здоров'я та безпеки споживачів, а також у сфері трудових відносин, зокрема сприяння розвитку персоналу, запобігання дискримінації та випадкам використання дитячої і примусової праці, поліпшення умов праці тощо [3, с. 109–116].

Традиційно в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності найбільша увага приділяється розвитку відносин із працівниками підприємства, їх розвитку та соціальній захищеності. Подібний підхід виступає уже не просто як управління мотивацією, а розглядається як необхідна умова виживання і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. При цьому здоров'я персоналу в рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності вважається найважливішим мотиваційним ресурсом.

Тому до вищеперерахованих методів управління мотивацією додамо ще один – health management, який допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати. Уже декілька десятиліть зарубіжні компанії використовують health management через його економічну вигідність. Доведено, що співробітник, який часто хворіє, обходиться організації значно дорожче, ніж економія на умовах праці.

Health management можна визначити як систему заходів в організації, яка націлена на підтримку і поліпшення здоров'я всіх співробітників. Функції щоденного контролю за здоров'ям співробітників включають фітнес-консультації, додаткове

медичне страхування, залучення корпоративних психологів, заняття у спортзалах, програми з боротьби з курінням, контролем ваги, боротьби зі стресами і багато іншого.

Як показує світова практика, якщо правильно організувати управління здоров'ям персоналу, у колективі на 40–50 % знижується захворюваність, на 20% знижується кількість днів непрацездатності, що у цілому дає змогу зменшити середній термін тимчасової непрацездатності на 30% [4].

Деякі підприємства і організації в рамках управління здоров'ям персоналу почали використовувати спеціальні механізми заохочення працівників (фінансового і нефінансового характеру). До них відносять: призначення премій працівникам, які ведуть здоровий спосіб життя; заохочення працівників без шкідливих звичок, це можуть бути як грошові виплати, так і спеціальні подарунки; політика стимулювання працівників, що відмовилися від паління. При цьому використовують різноманітність форм стимулювання – від грамот до грошових виплат; упровадження змагань із крокоміром для співробітників із переважно сидячою роботою (визначення найбільш активних працівників); премії працівникам, які постійно займаються спортом; скорочений робочий день для співробітників, які відвідують спортклуби організації; винагорода для співробітників, що впродовж року не пропускали роботу через хворобу [5, с. 29–35].

Таким чином, health management як захід зі зміцнення здоров'я на робочому місці, повинен стати невід'ємною частиною управління мотивацією на основі концепції соціальної відповідальності, що дає змогу працівникам посилити контроль над своїм здоров'ям. Систематичне впровадження подібних програм на практиці сприятиме як зміцненню здоров'я працюючого населення, так і створенню сприятливого соціального клімату на підприємстві (працездатний, мотивований і згуртований персонал) і підвищенню ефективності його діяльності.

Із погляду користі бізнесу ідея здорового способу життя і створення системи управління здоров'ям в організації відіграє важливу роль завдяки:

- потужному мотиваційному стимулу, яким може виявитися система управління здоров'ям;
- елементу корпоративної соціальної відповідальності, що відрізняє підприємство серед інших.

Ідеї здорового образу життя, прийняті більшістю співробітників, стають частиною інформаційного внутрішнього середовища.

Підприємство, що піклується про здоров'я своїх співробітників, буде більш привабливим місцем роботи. Частина заходів, що відносяться до управління здоров'ям, можна включати у соціальний пакет. Зазначимо, що, пропагуючи ідеї здорового способу життя, організація несе як внутрішню

соціальну відповідальність перед своїми співробітниками, так і зовнішню – перед державою [6].

Наприклад, японська компанія Triumph International запропонувала своїм працівникам компенсацію у розмірі \$240 за відмову від паління в робочий час. У США, Ізраїлі, Японії якщо співробітник упродовж року не був відсутній на роботі через хворобу, він може отримати оплачене запрошення на двох в першокласний ресторан або чек на певну суму на обслуговування в найкращих медичних установах. Таким співробітникам (за наявності певного стажу) надаються позики зі зниженою процентною ставкою, робиться оплата їхньої медичної страховки або 50% оплати медичної страховки для членів сім'ї. Практикується перерахування на пенсійний рахунок працівника додаткової суми за підсумками року і зниження її, якщо працівник у цей період був відсутній у зв'язку із захворюваннями [7, с. 510–513].

Дослідження провідних міжнародних компаній доводять, що ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається станом здоров'я її співробітників, від якого значною мірою залежать мотивація, лояльність, продуктивність праці та ефективність менеджменту. Окрім того, саме стан здоров'я співробітників визначає рівень абсентеїзму, тобто загальної кількості втрачених робочих днів або частоту випадків відсутності на роботі.

У сучасних умовах для багатьох працівників є принциповим застосування керівництвом підприємства заходів із підтримки їх здоров'я і хорошої фізичної форми. Своєю чергою, грамотний керівник ринкової орієнтації також зацікавлений у турботі про співробітників. Тому очевидно, що управління здоров'ям персоналу – один із найважливіших інструментів ефективного управління мотивацією в межах соціальної відповідальності [8, с. 79–83].

Таким чином, необхідно зазначити, що в рамках запровадження концепції соціальної відповідальності, окрім вищезазначеного, формування механізму ефективного управління мотивацією може включати такі основні складники:

- розроблення концепції навчання персоналу, яка повинна включати різні форми та методи навчання. Навчання персоналу на спеціальних курсах та тренінгах, що орієнтовані на набуття специфічних знань та навичок;

- укріплення соціальної захищеності працівників, що зумовлює формування соціального пакету, удосконалення складників соціальної інфраструктури тощо. За рахунок коштів із прибутку можуть установлюватися додаткові компенсації працюючим, пенсіонерам, жінкам-матерям, зменшуватися вартість товарів і послуг, що реалізуються в рамках соціальної інфраструктури організації;

- здоров'я населення (громади), розвиток місцевої та регіональної інфраструктури. У цьому розділі передбачається встановлення взаємозв'язків і

співпраця з місцевими органами влади щодо проведення спортивних, благодійних, спонсорських заходів із залученням ресурсів підприємства: людських, інформаційних, фінансових тощо;

– ділову етику. На основі розробленого Кодексу етики встановлюються принципи поведінки з діловими партнерами;

– екологічну та природоохоронну діяльність, яка передбачає не лише дотримання законодавства, а й добровільні акції, спрямовані на очищення навколишніх територій від бруду; дії, спрямовані на енерго- та ресурсозбереження;

– задоволення потреб споживачів, передусім, у випуску якісної продукції, яка відповідає всім міжнародним стандартам, із використанням екологічно чистої сировини [9, с. 78–80].

Висновки з проведеного дослідження.

Ураховуючи взаємозв'язок між управлінням мотивацією та корпоративною соціальною відповідальністю, можемо констатувати: якщо підприємство враховує у своїй повсякденній діяльності вищезазначені принципи, то це є чинником зниження напруги, поліпшення морально-психологічного клімату та підвищення рівня вмотивованості персоналу. У підсумку це сприятиме ефективному управлінню мотивацією, підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.

2. Шульженко І.В., Алієва В.А. Соціальна відповідальність як засіб управління конфліктами в організації. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. № 4(09). URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09> (дата звернення: 05.05.2021).

3. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління*. 2011. № 2(2). С. 109–116.

4. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 24.05.2021).

5. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.

6. Health Management: управление здоровьем персонала как инструмент успешной кадровой политики. URL: <http://www.jobsmarket.ru/novosti/13643/> (дата звернення: 22.08.2021).

7. Лобза А.В., Гудзь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 510–513.

8. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 2. С. 79–83.

9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. редакцією д.е.н., проф. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012, 234 с.

REFERENCES:

1. Klymchuk A.O. (2016) Analiz naukovykh pidkhodiv do problem upravlinnya personalom pidpryyemstv [Analysis of scientific approaches to the problems of personnel management of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 42–45. (in Ukrainian)

2. Shul'zhenko I.V. Aliyeva V.A. (2018) Sotsial'na vidpovidal'nist' yak zasib upravlinnya konfliktamy v orhanizatsiyi [Social responsibility as a means of conflict management in the organization]. *Pryazovs'ky ekonomichnyy visnyk*, no. 4(09). Available at: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09> (accessed 05 May 2021). (in Ukrainian)

3. Hrishnova O.A. (2011) Vzayemozv'yazok tsinnostey lyudyny y tsinnostey orhanizatsiyi v systemi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Relationship between human values and the values of the organization in the system of social responsibility]. *Chernihiv's'ky naukovyy chasopys. Seriya 1, Ekonomika i upravlinnya*, no. 2(2), pp. 109–116. (in Ukrainian)

4. Leshchenko L.O. (2016) Motyvatsiya pratsi yak faktor pidvyshchennya prybutkovosti vyrobnytstva. [Motivation of work as a factor in increasing the profitability of production]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 24 May 2021). (in Ukrainian)

5. Zaytsev V.S. (2018) Osnovni napryamy udoskonalennya motyvatsiyi pratsi robitnykiv promyslovykh pidpryyemstv [The main directions of improving the motivation of workers of industrial enterprises]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, no. 1(34), pp. 29–35. (in Ukrainian)

6. Health Management: upravleniye zdorov'yem personala kak instrument uspeshnoy kadrovoy politiki. Available at: <http://www.jobsmarket.ru/novosti/13643/> (accessed 22 August 2021). (in Ukrainian)

7. Lobza A.V., Hudz' I.S. (2018) Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diyal'nosti personalu suchasnoho pidpryyemstva [Approaches to the development of a system for assessing the effectiveness of modern personnel]. *Molodyy vchenyy*, no. 1(53), pp. 510–513. (in Ukrainian)

8. Shul'zhenko I.V., Sazonova T.O. (2010) Suchasni pidkhody do motyvatsiyi personalu v menedzhmenti. [Modern approaches to staff motivation in management]. *Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 79–83. (in Ukrainian)

9. Sotsial'na vidpovidal'nist': teoriya i praktyka rozvytku: monohrafiya (2012) / Za nauk. redaktsiyeyu d.e.n., prof. A.M. Kolota [Social responsibility: theory and practice of development]. Kyiv: KNEU, 234 p. (in Ukrainian)