

*Тамара Березяню,  
Ермін Нурієв,  
Рамін Нурієв*

*Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*

## **АКТУАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ В ПАРАМЕТРАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Наявність розвинутої системи управління персоналом одна із найважливіших чинників успіху організації. В розвиненій ринковій економіці конкуруючі організації пропонують не тільки високі доходи, але найкращі умови праці, соціальні гарантії, компенсаційні пакети. Посилення конкуренції підвищує зацікавленість у збільшенні ефективності роботи з персоналом. На жаль, ведення цілеспрямованої соціальної політики в організації може перешкоджати той факт, що власники орієнтуються на прибуток. Одним із виходів у подібній ситуації є розробка проектів колективної соціальної відповідальності.

В економічно розвинених державах сучасного світу діловий престиж компанії – це основний нематеріальний актив фірми. Здійснення серйозної соціальної політики збільшує ступінь довіри партнерів, органів державної влади, підвищує конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг. У сучасних умовах має місце взаємозв'язок між привабливістю компанії для персоналу та реалізацією її проектів корпоративної соціальної відповідальності.

У цілому нині система мотивації організації будується на основі трьох компонентів: матеріальні, моральні та змішані. Поєднання цих компонентів пов'язане з цілями організації, характером ведення бізнесу, умовами та масштабом конкурентної боротьби тощо. У міру задоволення матеріальних потреб підвищується важливість нематеріальних умов діяльності.

Питання соціальної відповідальності бізнесу піднімалися багатьма вченими Ф. Котлер, М. Фрідман, С. Серто, У. Росту і т.п. У науковий обіг термін КСВ було запроваджено американським вченим Г. Боуеном. Ним було опубліковано роботу «Соціальна відповідальність бізнесмена», наскрізною тезою, якою була думка, що бізнес – це частина суспільства, перед яким він несе відповідальність. 126 За визначенням Європейської Комісії, корпоративна соціальна відповідальність (далі КСВ) – це «концепція згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі». 3

агалом у світовій практиці склалося кілька моделей КСВ. Їх аналіз показує, що соціальна відповідальність бізнесу може або жорстко регламентуватися податковим, трудовим, екологічним законодавством або

реалізовуватися самостійно, добровільно. У першому випадку створюються державні механізми для участі бізнесу в соціальному житті суспільства. У другому випадку, під впливом цивільних ініціатив створюються ефективні механізми стимулювання бізнесу для здійснення вкладу у соціальний розвиток. Американська та європейська моделі КСВ відрізняються за типом відповідальності: економічної, юридичної, етичної відповідальності компанії, а також благодійної діяльності.

Етична відповідальність в американській моделі реалізується через активну підтримку місцевих спільнот, у Європі високий ступінь соціальної захищеності досягається за рахунок високих податків, що закріплено на рівні законодавства. Японські компанії використовують схожі з Заходом інструменти соціальної політики, спираючись при цьому на соціально відповідальну поведінку, повага до людей і природи закладено в традиціях японської культури. Підсумком формування та розвитку КСВ можна вважати збільшення ступеня мотивації персоналу.

КСВ розглядається як нематеріальний актив компанії та інструмент у конкурентній боротьбі. Соціально спрямована робота може приносити значну вигоду компанії, яка виражається як у зростанні фінансових показників, так і у збільшенні мотивації персоналу та привабливості компанії. У цьому полягає основна ідея прихильності до КСВ. Організації, що реалізують власні соціальні програми, діють ефективніше і успішніше тих, які таких не мають. Відповідно до ряду досліджень збільшення капіталізації соціально відповідальних компаній відбувається одночасно зі збільшенням їх інвестицій у соціальні програми. Хоча стверджувати про пряму взаємозалежність між розширенням корпоративної соціальної відповідальності та зростанням капіталізації ще передчасно.

В пошуку інструментів нематеріальної мотивації іноді варто уважно подивитися всі варіанти: можливості та ресурси можуть бути всередині самої компанії або з'явитися в процесі об'єднання з іншими відділами компанії. Наявність в компанії є відділ корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), можливо, це і є справжній актив мотивації. 1. По-перше, досить часто більшість співробітників навіть не в курсі, що їхня компанія бере участь у якихось соціально корисних програмах. Отже, весь позитивний ефект від соціальної відповідальності проходить повз співробітників, що, погодьтеся, не зовсім правильно. 2. По-друге, є можливість зробити так, щоб гроші, які виділяються на КСВ, спочатку працювали на благо компанії, сприяли мотивації співробітників і тільки після цього йшли на добру справу. Наприклад, вирішення завдання компанії щодо зменшення кількості лікарняних можливе через стимуляцію піклування співробітників про здоровий образ життя. Таким слід вважати заняття спортом. Проте, рішення компанії закупити певну кількість абонементів до спортзалу проблему не вирішить, адже певна частина співробітників просто прогуляє заняття і,

таким чином, гроші компанії будуть дарма витрачені, а завдання не вирішено. Проте, можна прив'язати спортивні заняття до людської потреби зробити або прийняти участь у чомусь гарному. Один із показових кейсів на цю тему – спільна акція міжнародної хімічної компанії DOW та фонду «Арифметика добра». За кожен кілометр бігу компанія готова була перераховувати 50 грн. у фонд, що займається підтримкою дітей-сиріт. Сам факт того, що, пробігши ентузіастами кількість кілометрів, людина допомогла не тільки собі, але й конкретній дитині, виявився дуже мотивуючим.

Фахівці фонду, HR-ри та менеджери з КСВ прогнозували та планували цю акцію: скільки людей можуть до цього залучитися, як розрахувати «вартість кілометра» тощо. Але ефекти виявився більшим десь на 30%. Акція вийшла далеко за межі спочатку закладеного бюджету КСВ, тому що активність та залучення людей виявилися дуже високими. Акція «Кілометри добра» проходила в рамках програми Health and Wellness, завданням якої є просування здорового способу життя та зміцнення здоров'я співробітників компанії DOW. Учасники робили пробіжки, робили скріншоти з мобільних додатків (спортивних трекерів) із зазначенням кількості кілометрів, отримували бали за кожен кілометр на свій віртуальний рахунок (1 км = 10 доларів). Спочатку мета акції була 500 км, але співробітники компанії пробігли загалом 695,86 км! Компанія монетизувала усі кілометри. Отримана сума спрямована на проведення освітнього кампусу, на який приїдуть 200 дітей із дитячих будинків. Такі програми дозволяють досягти відразу кількох цілей: мотивують людей до зайняття спортом; залучають до соціально відповідальних програм; дають значну спільність, коли і компанія, і рядовий співробітник роблять разом щось важливе. Крім занять спортом так само можна спонукати співробітників на будь-яке потрібне компанії дію: навчання, тренінги, читання та інші види активності. Окрім спортивних програм із благодійними фондами можна робити й складніші проекти – благодійні ярмарки, квести, забіги, велозмагання.

Ось уже кілька років «Вінницький МЖК» спільно з фондом «Арифметика добра» проводить благодійний ярмарок для співробітників компанії, на якому можна придбати вироби, зроблені руками підопічних фонду. Загальна сума зібраних пожертв перевищила 640 000 грн. Ці гроші підуть на програми, яким «Арифметика добра» приділяє особливу увагу. Фонди зазвичай відкриті для нових проектів. Ті ресурси, які компанія захоче виділити на КСВ, фахівці фонду, об'єднавши зусилля з ейчарами, зможуть направити в творче русло і «зачепити» співробітників – виходить повноцінна синергія. Самі ж ейчари отримують регулярний приплив нових ідей, які зазвичай легко тиражувати на регіональні відділення. Добровольчість як система трудових відносин будується на певних механізмах стимулювання.

За відсутності оплати праці актуальним стає питання про нематеріальні методи стимулювання. Можна виділити три групи стимулювання: 1)

практичне. Добровольцям надають можливість брати участь в освітніх програмах організації на безоплатній чи пільговій основі. Вони набувають досвіду роботи в різних напрямках, а також додаткові знання, навички тощо; 2) інформаційне. Добровольцям надають доступ до інформаційних джерел та матеріалів (бібліотека, науково-дослідні розробки, нові технології тощо); 3) привілейоване. Добровольцям організують дозвілля: надають можливість безкоштовного відвідування різноманітних заходів, знижки на будь-які товари/послуги. Логічно, що за корпоративними добровольцями має зберігатись заробіток за постійним місцем роботи. Залучення працівників до добровільної участі у благодійній діяльності доцільно здійснювати в ротаційному режимі, щоб більша частина персоналу перейнялася важливістю КСВ для навколишнього співтовариства та для країни загалом.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Антоненко Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність в системі мотивації праці. Центральний науковий вісник. Економічні науки, 2019, 3(36). С.142-147
2. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприйняття суспільством. Соціально-трудові відносини. 2013. №2. С.6-16 3.Другий «Форум відповідального бізнесу» [URL:https://ncp.gov.ua/drugiforum-vidpovidalnogo-biznesu.html](https://ncp.gov.ua/drugiforum-vidpovidalnogo-biznesu.html)  
[130](#)
4. Форум з соціального підприємництва та корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://www.prostir.ua/event/forum-z-sotsialnohopidpryjemnytstva-ta-korporatyvnoji-sotsialnoji-vidpovidalnosti/>
5. VII Форум від Делойт про відповідальність за себе, у бізнесі та перед іншими. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/206458\\_khto-yak-ne-ya-vii-forum-vddeloyt-pro-vidpovdalnst-za-sebe-u-bznes-ta-pered-nshimi](https://biz.ligazakon.net/news/206458_khto-yak-ne-ya-vii-forum-vddeloyt-pro-vidpovdalnst-za-sebe-u-bznes-ta-pered-nshimi)
6. Молодіжний форум соціально-відповідального бізнесу. URL: <https://www.youtube.com> >