



УДК 331.101.3

УМОВИ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА І ДИСБАЛАНС ЗУСИЛЬ-ВИНАГОРОДИ ПРАЦІВНИКІВ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

Федоренко Андрій Володимирович,
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Університет банківської справи, Львів

e-mail: andriifedorenko.ua@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-6367-2467

Анотація. В умовах глобалізації та зростаючих вимог, що пред'являються працівникові, важливим є підтримання здоров'я і благополуччя людини на робочому місці. Розглянуто можливість регулювання рівня стресу і зусиль, а також балансу зусиль і винагороди в рамках моделі Effort-Reward imbalance (ERI). Мета статті — виявити зв'язок між певними факторами робочого середовища та оцінюванням відповідності зусиль і винагороди згідно з моделлю ERI. Дослідження розглядає зв'язок чинників організації праці з рівнем стресу працівників і доданими зусиллями на роботі.

Дослідження базується на відповідях 1 148 осіб, що працюють у фінансовому секторі 35 країн Європи. Опитування респондентів відбувалося в рамках European Working Conditions Survey 2015 (EWCS 2015). За результатами проведення кореляційного аналізу було виявлено: слабкий зв'язок рівня стресу з балансом зусиль-винагороди; помірний зв'язок оцінки справедливості з балансом зусиль-винагороди; слабкий зв'язок між справедливістю і рівнем стресу.

Зв'язок зусиль працівника і рівня стресу з певними факторами робочого середовища (автономія, чіткість завдань і зворотний зв'язок, залученість до управління, ефективні управлінські практики, гнучкість робочого графіка, навчання, соціальна підтримка) слабкий або відсутній. Спостерігається зв'язок соціальної підтримки і ефективних управлінських практик із компонентом винагороди моделі ERI.

Поліпшення показників факторів робочого середовища не впливає на рівень стресу і зниження зусиль працівників. Стрес і певний рівень напруги є необхідними умовами виконання роботи. Соціальна підтримка та ефективні управлінські практики сприймаються працівниками у взаємозв'язку з компонентом винагороди в моделі ERI. Регулювання оцінювання балансу зусиль і винагороди можливе за рахунок факторів винагороди, соціальної підтримки, ефективних управлінських практик.

Ключові слова: система мотивації, моделі робочого середовища, мотивація персоналу, модель ERI, стрес на роботі, фінансові установи.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 15.

WORKING ENVIRONMENT AND EFFORT-REWARD IMBALANCE IN THE FINANCIAL SECTOR

Fedorenko Andrii,
Ph. D. student,
Banking University, Lviv

e-mail: andriifedorenko.ua@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-6367-2467

Abstract. In the context of globalization and growing demands to the employee, it is important to maintain the health and well-being of a person in the workplace. The article discusses the possibility of regulating the level of stress and effort, as well as the balance of effort-reward within the framework of the effort-reward imbalance (ERI) model. The purpose of this article is to identify the relationship between individual factors of the work environment and the assessment of the appropriateness of effort and reward within the ERI model. The study examines the relation between the characteristics of work environment and level of stress at work, the applied effort.

The study is based on the responses of 1 148 people working in the financial sector in 35 European countries. The survey was conducted as part of the European Working Conditions Survey 2015 (EWCS 2015).

To find the relationship between the factors of the work environment and the components of the ERI model, 18 questions from the EWCS 2015 questionnaire were selected. The result of the correlation analysis shows: a weak link between stress level and balance of effort-reward; a moderate relationship between fairness assessment and a balance of effort-reward; a weak link between fairness and stress level.

The relationship of employee effort and stress level to specific factors in the work environment (autonomy, tasks discretion and feedback, employee voice, good management practices, flexibility of work schedule, training,



social support) is weak or absent. The social support and good management practices have a link with the reward component of the ERI model.

Improvements in the work environment do not affect stress level and decreased employee effort. Stress and strain are necessary to get the job done. Social support and good management practices are perceived by employees in relation to the reward component of the ERI model. Regulation of the effort-reward balance is possible due to factors of reward, social support, good management practices.

Keywords: job design, work environment model, staff motivation, effort-reward imbalance model, work-related stress, financial institutions.

JEL Classification J28, J81, O15, O16

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 2; bibl.: 15.

Вступ. Робота є важливим різновидом діяльності людини і безпосередньо впливає на її здоров'я і благополуччя. Забезпечення належного рівня здоров'я і благополуччя є однією з цілей сталого розвитку, прийнятої ООН. У пріоритеті ООН також перебуває «гідна праця», що має на увазі справедливий заробіток, належні умови праці, здоров'я і безпеку на робочому місці, доступ до значущої та продуктивної роботи, перспективи особистого розвитку. Для сфери фінансових послуг характерні високі психічні навантаження, які виражаються в підвищенні тривожності, емоційної виснаженості, проблеми зі сном. Тому одним із пріоритетів для фінансової сфери послуг є створення умов робочого середовища, що надають змогу балансувати між інтенсивністю праці та рівнем стресу працівників для збереження їхнього здоров'я на робочому місці.

Аналіз попередніх досліджень і постановка завдання. Взаємовідносини робочого середовища і працівника досліджуються переважно у двох напрямках. Перший займається пошуком зв'язку зусиль працівника під тиском вимог роботи і чинників робочого середовища. Ключові теорії цього напрямку — двофакторна модель Ф. Херцберга [1], теорія характеристик роботи Р. Хакмана [2]. Пошук балансу вимог до роботи з автономією призвів до появи моделі Job Demand-Control (JDC) [3; 4]. Подальшого розвитку цей напрям дістав у рамках моделі Job Demands-Resources (JDR) [5], де враховується не тільки автономія, а більш широкий спектр характеристик роботи.

Базою іншого напрямку слугує теорія справедливості Адамса [6] і теорія соціального обміну між роботодавцем і працівником. На їхніх теоретичних підвалинах сформувався модель Effort-Reward imbalance (ERI) [7]. Модель ERI пояснює поведінку працівника щодо справедливості і співвідношення зусиль працівника та його винагороди. У попередніх дослідженнях моделі ERI не враховувалися такі фактори робочого середовища, як автономія, чіткість завдань і зворотний зв'язок, залученість до управління, ефективні управлінські практики, гнучкість робочого графіка, навчання, соціальна підтримка.

Переважно досліджувалися зв'язки моделі ERI і стресу, рівня здоров'я працівників. Усвідомлення зв'язку між факторами робочого середовища і ком-

понентами моделі ERI надає можливість знижувати стрес не тільки завдяки регулюванню зусиль і винагороди, а також через поліпшення організації праці. Особливо це важливо в умовах, коли зниження зусиль може бути неможливе через зростання конкуренції на ринку праці і безробіття. Отже, в умовах обмежених ресурсів менеджмент підприємства повинен бути забезпечений додатковими інструментами для утримання працівника в організації.

Мета статті — виявити зв'язок між факторами робочого середовища і оцінюванням відповідності зусиль і винагороди в рамках моделі ERI. Дослідження базується на даних, акумульованих European Working Conditions Survey (EWCS) 2015 року [8].

Результати дослідження. Модель вимог і контролю роботи (JDC) була сформульована Р. Карасеком [3] і згодом розвинена Т. Теорелом [4]. Первісна гіпотеза моделі передбачала наявність зв'язку між вимогами до роботи і рівнем контролю (свобода ухвалення рішення) під час її виконання. Що вищі вимоги до роботи, то вищий рівень стресу. Однак поєднання високого рівня вимог і контролю призводить до бажаного стресу (максимальної продуктивності праці, високої мотивації, інноваційної поведінки). Поєднання низьких вимог до роботи і високого рівня контролю дає низький ступінь продуктивності. Одночасно низькі вимоги і низький рівень контролю роботи призводять до пасивності працівника. Недоліком моделі вважають її спрощеність, оскільки серед безлічі характеристик робочого середовища використовується лише контроль виконання роботи. Згодом модель JDC була доповнена соціальною підтримкою [9].

Модель вимог і ресурсів (JDR) передбачає, що не тільки контроль над виконанням роботи сприяє зниженню стресу від робочого навантаження, а й набір різних ресурсів, залежно від виконуваної роботи [5]. До вимог у роботі належать фізичні, психологічні та організаційні аспекти роботи. До ресурсів зараховують підтримку колег, зворотний зв'язок від керівника, автономію на роботі, кар'єру, безпеку тощо. Ресурси в моделі JDR виконують функцію засобу для виконання функціональних обов'язків працівником, функцію можливостей для задоволення потреб працівника, а також засобів для зниження стресу під час виконання роботи. Модель охоплює широкий спектр



характеристик робочого середовища, які використовуються в цьому дослідженні.

Модель дисбалансу зусиль і винагороди (ERI), запропонована Й. Сієґрістом [7; 10], бере за основу важливість норм взаємності для благополуччя робітників. Вона стверджує, що дисбаланс між зусиллями робітника і винагородою від роботи порушує взаємність обміну і призводить до негативних наслідків для фізичного і психологічного здоров'я працівника. Відповідно до принципу соціальної взаємності [11], будь-яка операція між особами А і В, яка приносить користь В від А, має на увазі повернення рівноцінної користі особі А від В. Рівність обміну не має на увазі повну ідентичність, але має відповідати певному стандарту. Психологічний контракт в організаціях є одним із прикладів соціального обміну, коли очікується, що співробітники будуть докладати зусилля в обмін на винагороду, що надається роботодавцем [12].

У трудовій угоді роботодавець передає працівникові кілька базових видів винагороди: заробітна плата (грошова винагорода), кар'єрне зростання, гарантія працевлаштування, а також повагу або визнання. Працівник, зі свого боку, обмінює свою працю на винагороду, отриману від роботодавця. Важливо зазначити, що у трудових угодах не вказуються зусилля і нагороди детально, водночас існують певні очікування рівності обміну. У процесі обміну може виникнути невідповідність очікувань, порушення принципу взаємності.

Соціально-психологічна теорія нерівності С. Адамса [6] говорить про те, що обидві сторони соціального обміну можуть регулювати його баланс. Працівник може знижувати зусилля, якщо вважає, що винагорода менша від затрачених зусиль. Якщо ж винагорода вища, то він може переглянути своє сприйняття умов обміну та оцінити умови угоди так, аби звести до рівності зусилля і винагороди. Результати досліджень демонструють, що брак взаємності негативно відображається на здоров'ї працівників, а саме викликає стрес і призводить до захворювань серцево-судинної системи.

Модель ERI складається з трьох компонентів: зусилля, винагорода і «надмірна прихильність» [13]. Опитувальник 2004 року містить 23 питання, з яких п'ять використовують для оцінювання зусиль, 12 — для оцінювання винагороди і шість питань стосовно надмірної прихильності. В опитувальнику 2008 року була представлена коротка версія опитувальника із 16 питань: три оцінюють зусилля, сім питань — винагороди, шість питань для оцінювання надмірної прихильності [14]. Зусилля оцінюються за такими параметрами, як обмеження в часі на виконання роботи, високий ступінь відповідальності, фізичне навантаження (для працівників фізичної праці), загальне зростання вимог до виконання функціональних обов'язків. Винагорода враховує оплату праці,

визнання на роботі, перспективи кар'єрного зростання і гарантії зайнятості. Надмірна прихильність — це внутрішня мотивація, що спонукає людину брати більше зобов'язань, ніж вимагається для виконання функціональних обов'язків.

Існує два типи дисбалансу між зусиллями і винагородою: високий рівень зусиль і низький рівень винагороди; низький рівень зусиль і високий рівень винагороди. Дисбаланс між великими зусиллями і низькою нагородою збільшує стрес працівника. «Надмірна прихильність» знижує ефект дисбалансу. Дисбаланс зусиль і винагороди притаманний для певних умов, коли у працівника немає альтернативного вибору на ринку праці. Особливо обмежений вибір спостерігається у кризових умовах, коли різко знижується попит на робочу силу. У таких умовах працівники готові укладати нерівні угоди з роботодавцем заради збереження робочого місця. Додатковим чинником підвищення пропонування на ринку слугують тенденції, властиві сучасній економіці з глобалізованим ринком праці. Певні різновиди робіт можуть виконуватися віддалено працівниками у країнах із більш низькою оплатою праці, що чинить тиск на наявних працівників, змушуючи їх погоджуватися на нерівні угоди з роботодавцем. Також працівники приймають не вигідні для себе умови високих витрат і низької оплати праці в умовах, коли вони прагнуть підвищити свої шанси в кар'єрному і професійному зростанні. Подібні не вигідні трудові контракти спостерігаються на ранньому етапі кар'єри. У результаті виникає дисбаланс між зусиллями і винагородою, працівник перебуває у стресовому стані, що негативно відображається на його здоров'ї.

Варто зазначити, що модель ERI не враховує всіх факторів робочого середовища, які впливають на оцінювання балансу зусиль і винагороди. Наприклад, модель JDC передбачає вплив автономії на поведінку робітника і, як наслідок, на рівень його стресу. Передбачається, що вищою є автономність працівника, то вища його продуктивність і нижчий рівень стресу. Отже, автономність сприяє зниженню дисбалансу між зусиллями і винагородою. Більш широкий спектр чинників робочого середовища пропонує модель JDR, яка враховує навчання, автономію, самореалізацію, організацію праці, залучення до вирішення робочих завдань, соціальну підтримку, гнучкість робочого графіка.

За логікою моделі ERI можна припустити, що певні характеристики робочого середовища пов'язані із зусиллями і винагородою. Залежно від щільності зв'язку, вони сприяють сприйняттю рівня докладених зусиль і одержуваної винагороди.

Наприклад, фактори організації праці можуть сприяти зниженню або збільшенню зусиль для виконання функціональних обов'язків працівником. Навчання може розглядатись як елемент винагороди, так



і елемент організації виробництва, що знижує зусилля на робочому місці завдяки підвищенню кваліфікації працівника.

Зважаючи на моделі JDC, JDR і ERI, висувається низка гіпотез у рамках нашого дослідження.

Гіпотеза 1. Рівень стресу негативно пов'язаний із балансом зусилля-винагорода. Що вищий рівень дисбалансу (перевищення рівня зусиль над одержуваним винагородою), то вищий рівень стресу, який відчуває працівник.

Гіпотеза 2. Оцінювання рівня справедливості негативно пов'язане з рівнем стресу і позитивно з балансом зусилля-винагорода. Що вищий рівень стресу і дисбаланс зусиль та винагороди, то нижчий рівень справедливості.

Гіпотеза 3. Автономія, чіткість завдань і зворотний зв'язок, залученість в управління, ефективні управлінські практики, гнучкість робочого графіка, навчання, соціальна підтримка — усе це негативно пов'язано з рівнем стресу і зусиллями працівника. Що вищий рівень зазначених чинників, то нижчий рівень стресу і рівень докладених зусиль працівника.

Гіпотеза 4. Самореалізація позитивно пов'язана з винагородою (визнання, повага, кар'єрне просування, стабільність роботи) і негативно з рівнем стресу. Що вищий рівень самореалізації, то нижчий рівень стресу.

Для перевірки висунутих гіпотез як інформаційна база використовуються дані дослідження European Working Conditions Survey (EWCS) 2015 року [8].

У процесі проведення EWCS було опитано близько 44 000 респондентів. Опитування проводилось у 28 країнах — членах ЄС, п'яти країн ЄС країн-кандидатів, а також Норвегії та Швейцарії. Теми дослідження: організація роботи, навчання і тренінги, фізичні та психосоціальні чинники ризику, здоров'я і безпека, баланс між роботою та особистим життям, залученість працівників, оплата праці та фінансова безпека, а також робота і здоров'я. Під час дослідження розглядалися сім показників якості робочого середовища, що відображають різні параметри якості роботи: фізичне середовище, інтенсивність роботи, якість робочого часу, соціальне середовище, навички і свобода дій, перспективи роботи і оплата праці. Секторальний аналіз даних EWCS був проведений за класифікацією European Classification of Economic Activities version 2. Кількість респондентів в секторі фінансових послуг становила 1148 осіб.

Для проведення дослідження були відібрані чинники робочого середовища відповідно моделям JDC, JDR і ERI [15]. Характеристики робочого середовища поділяються на вимоги роботи і ресурси, потрібні для її виконання (табл. 1). Деякі аспекти роботи містять як вимоги, так і ресурси. Для дослідження були обрані питання, найбільш характерні для специфіки роботи фінансового сектору (додаток). Наприклад, не враховувалися питання фізичного ризику — переміщення вантажів, контакт шкіри з хімічними речовинами. Баланс зусиль і винагороди оцінюється за питанням Q89a.

Таблиця 1

Фактори робочого середовища

Аспекти роботи	Характеристики роботи	
	вимоги	ресурси
А. Фізична і соціальне середовище	A.1. Фактори фізичного ризику A.2. Фізичні вимоги (Q30h) A.3. Залякування і дискримінація на робочому місці (Q61l)	A.4. Соціальна підтримка на роботі (Q61a) (Q63a)
В. Робочі завдання	B.1. Інтенсивність роботи (Q49b) B.2. Емоційні вимоги (Q61m)	B.3. Автономність виконання завдань (Q54b)
С. Організаційні характеристики		C.1. Залученість в управління (Q61n) C.2. Ефективні управлінські практики (Q63b) C.3. Чіткість завдань і зворотний зв'язок щодо ефективності (Q61k)
D. Організація робочого часу	D.1. Ненормований графік роботи (Q37a)	D.2. Гнучкість робочого часу (Q47)
E. Перспективи працевлаштування	E.1. Сприйняття незахищеності роботи (Q89g)	E.2. Можливості навчання (Q67c) E.3. Можливість кар'єрного росту (Q89b)
F. Внутрішні аспекти		F.1. Можливості для самореалізації (Q61i) F.2. Внутрішня мотивація (нагороди) (Q89c)

Примітка. Упорядковано за [15].

Передбачалося, що, дотримуючись моделі ERI, буде виявлено зв'язок між рівнем стресу, який відчувають працівники, та оцінюванням балансу зусилля-винагорода (гіпотеза 1). На підтвердження теоретичної бази моделі буде виявлено зв'язок між рівнем справедливості й оцінюванням балансу зусилля-винагорода (гіпотеза 2). Модель ERI враховує тільки фактори зусиль

і винагороди, проте в моделі JDR кількість характеристик робочого середовища охоплює більш широкий спектр, що впливають на рівень стресу. Тому в гіпотезі 3 перевірявся зв'язок рівня стресу і докладених зусиль із факторами організації праці. У гіпотезі 4 визначався зв'язок самореалізації працівника з винагородою і рівнем стресу.



Для перевірки гіпотези 1 (табл. 2) аналізувався кореляційний зв'язок між рівнем стресу (питання Q61m) і балансом зусилля-винагорода (Q89a). Спостерігається слабка кореляція між відповідями на питання, яка становить «-0,243». Слабка щільність зв'язку може пояснюватися тим, що незалежно від балансу зусилля і винагорода рівень стресу залишається незмінно високим.

Працівник не знижує зусилля залежно від дисбалансу зусилля і винагорода. Якщо винагорода перевищує зусилля, то рівень стресу залишається попереднім, тому що стрес є необхідною умовою виконання функціональних обов'язків працівника. Незалежно від балансу винагорода і зусилля працівник зобов'язаний виконувати свою роботу, тому відчуває напруження та певний стрес.

Таблиця 2

Кореляційні зв'язки між питаннями дослідження

Характеристики роботи / питання	Q89a	Q61m	Q30h	Q49b	Q61i
A.2. Фізичні вимоги (Q30h)	-0,148	0,351	1	0,181	-0,058
D.1. Ненормований графік роботи (Q37a)	0,021	0,066	0,054	0,124	0,110
D.2. Гнучкість робочого часу (Q47)	0,182	-0,098	-0,131	-0,097	0,340
B.1. Інтенсивність праці (Q49b)	-0,149	0,436	0,181	1	0,028
B.3. Автономність виконання завдань (Q54b)	0,067	-0,016	-0,071	-0,005	0,357
A.4. Соціальна підтримка на роботі (Q61a)	0,114	-0,032	-0,102	0,061	0,197
F.1. Можливості для самореалізації (Q61i)	0,173	-0,010	-0,058	0,028	1
C.3. Чіткість завдань і зворотний зв'язок щодо ефективності (Q61k)	0,111	-0,031	-0,058	-0,028	0,189
A.3. Залякування і дискримінація на робочому місці (Q61l)	0,358	-0,240	-0,232	-0,136	0,274
B.2. Емоційні вимоги (Q61m)	-0,243	1	0,351	0,436	-0,010
C.1. Залученість в управління (Q61n)	0,187	0,003	-0,056	0,050	0,525
A.4. Соціальна підтримка на роботі (Q63a)	0,274	-0,152	-0,195	-0,110	0,239
C.2. Ефективні управлінські практики (Q63b)	0,322	-0,182	-0,167	-0,122	0,284
E.2. Можливості навчання (Q67c)	0,152	-0,078	-0,060	0,024	0,096
Баланс зусилля і винагорода (Q89a)	1	-0,243	-0,148	-0,149	0,173
E.3. Можливість кар'єрного росту (Q89b)	0,365	-0,111	-0,082	0,013	0,260
F.2. Внутрішня мотивація (нагорода) (Q89c)	0,595	-0,278	-0,167	-0,131	0,260
E.1. Сприйняття незахищеності роботи (Q89g)	-0,114	0,092	0,161	0,054	-0,154

Примітка. Розраховано за [8].

У гіпотезі 2 перевірявся зв'язок рівня справедливості (Q61l) із рівнем стресу (Q61m) і балансом зусилля-винагорода (Q89a). Щільність кореляційного зв'язку між Q61m і Q61l слабка і становить «-0,240». Для питань Q89a і Q61l щільність зв'язку помірна і становить «0,358». Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що рівень справедливості менш пов'язаний зі стресом, який відчуває працівник, і більше з балансом зусилля-винагорода. Результати перевірки гіпотези 2 загалом підтверджують первинне припущення про позитивний зв'язок між рівнем справедливості і балансом зусилля-винагорода. Модель ERI базується на соціально-психологічній теорії нерівності, отже, позитивний кореляційний зв'язок підтверджує теоретичні підвалини моделі.

Для перевірки гіпотези 3 вивчався зв'язок рівня стресу (Q61m) і зусилля працівника (Q30h, Q49b) із факторами робочого середовища (автономія (Q54b), чіткість завдань і зворотний зв'язок (Q61k), залученість в управління (Q61n), ефективні управлінські практики (Q63b), гнучкість робочого графіка (Q47), навчання (Q67c), соціальна підтримка (Q61a, Q63a), ненормований графік роботи (Q37a)). Щільність зв'язку між рівнем стресу (Q61m) і факторами робочого середовища перебуває в межах від «0,182» (Q63b) до «0,066» (Q37a). Низький рівень щільності кореляційного зв'язку спостерігається між відповідями на питання про рівень зусилля працівника і факторами ор-

ганізації праці: для питання Q30h максимальне значення становить «0,054» (Q37a), мінімальне значення — «-0,195» (Q63a); для питання Q49b максимальне значення — «0,124» (Q37a), мінімальне значення — «-0,122» (Q63b). Можна припустити, що організація праці не знижує рівень докладених зусилля. Навіть у разі поліпшення організації праці працівник не виконує менше своїх обов'язків, а, можливо, отримує додаткове навантаження, тому що попередній обсяг роботи він виконує в більш стислі терміни. Зростанню навантаження може передувати професійне і кар'єрне зростання, а також підвищення оплати праці. Тому, попри кращу організацію праці, рівень стресу залишається на колишньому рівні, а рівень докладених зусилля не знижується.

На протигагу зв'язку факторів організації праці і зусилля працівника баланс зусилля-винагорода показує більш високий рівень кореляційного зв'язку з фактором соціальної підтримки з боку керівника — «0,274» (Q63a) і ефективних управлінських практик «0,322» (Q63b). Отже, можна припустити, що баланс зусилля і винагорода може бути змінений не завдяки зниженню зусилля працівником, а завдяки поліпшенню соціальної підтримки й ефективних управлінських практик. Відсутність значущого зв'язку між факторами організації праці і стресом, а також наявність зв'язку факторів організації праці з балансом зусилля-винагорода свідчать, що зміна балансу можлива за-



вдяки збільшенню винагороди, а не зниженню зусиль. Соціальна підтримка не належить до чинників винагороди, водночас вона сприяє сприйняттю балансу або сприймається працівниками як винагорода. Щільність кореляційного зв'язку між соціальною підтримкою (Q63a) і винагородою (Q89c) становить «0,430», між питанням про ефективні управлінські практики (Q63b) і винагородою (Q89c) — «0,574». Також можна припустити, що ці фактори є додатковими факторами оцінювання рівності зусиль і винагороди.

У гіпотезі 4 перевірялося припущення про позитивний зв'язок між самореалізацією (Q61i) і винагородою (визнанням (Q89c), просуванням кар'єрними сходами (Q89b), стабільністю роботи (Q89g)) і негативний зв'язок самореалізації з рівнем стресу (Q61m). Кореляція між стресом (Q61m) і самореалізацією (Q61i) становить «-0,10», що свідчить про слабку щільність зв'язку. Кореляція між питанням про самореалізацію й елементами винагороди перебуває в межах від «-0,154» (мінімальне значення) до «0,260» (максимальне значення). Максимальне значення кореляції для питання про самореалізацію спостерігається у зв'язку з питаннями про організацію праці на робочому місці. Найбільш високий показник кореляції відзначається між самореалізацією (Q61i) і автономією — «0,357», гнучкістю робочого графіка — «0,340», залученістю до управління — «0,525». Отже, самореалізація більш пов'язана з фактором організації праці, ніж із факторами винагороди за докладені зусилля.

Висновки. Метою статті є підтвердження теоретичних засад моделі ERI, а також розширення спектра чинників, що впливають на баланс зусилля-винагорода з урахуванням моделей JDC і JDR. Перевірка висунутих у дослідженні гіпотез підтвердила наявність зв'язку оцінювання справедливості із балансом зусилля-винагорода (гіпотеза 2), що відповідає теоретичному обґрунтуванню моделі ERI. Водночас не знайшла

підтвердження гіпотеза 1 про зв'язок рівня стресу із балансом зусилля-винагорода, що вступає у протиріччя з припущеннями моделі ERI. Також не знайшли свого підтвердження гіпотеза 3 про зв'язок рівня стресу та докладених зусиль із факторами робочого середовища відповідно до моделей JDC і JDR. Також не підтверджена гіпотеза 4 про зв'язок самореалізації з рівнем стресу і чинниками винагороди.

З урахуванням викладеного під час розбудови системи мотивації працівників фінансової сфери потрібно враховувати той факт, що працівники відчувають стрес незалежно від рівня умов робочого середовища (автономія, чіткість завдань і зворотний зв'язок, залученість в управління, ефективні управлінські практики, гнучкість робочого графіка, навчання, соціальна підтримка). З другого боку, це не означає, що менеджмент підприємства повинен відмовитись від поліпшення умов праці. Комфортне робоче середовище не знижує рівень стресу і напруги на робочому місці, але водночас сприяє прояву інноваційної поведінки, що призводить до зростання конкурентоспроможності підприємства.

В умовах глобалізації вимоги до працівників і до рівня зусиль докладених на роботі і надалі зростатимуть. Найбільш перспективним інструментом регулювання балансу зусиль і винагороди в таких умовах є поліпшення показників винагороди: оплати праці, визнання заслуг, гарантія працевлаштування, перспективи кар'єрного зростання. Попередні дослідження моделі ERI доводять зв'язок балансу зусилля-винагорода з рівнем стресу на робочому місці, а також із рівнем здоров'я працівників.

Модель ERI може використовуватися для моніторингу рівня збалансованості очікувань працівника і роботодавця в межах трудової угоди для забезпечення доброго здоров'я і благополуччя людини на робочому місці.

Додаток

Перелік питань дослідження*

Q30h	«Ваша головна оплачувана робота пов'язана з перебуванням у дискомфортних з емоційного погляду ситуаціях?»
Q61l	«До Вас ставляться справедливо на роботі?»
Q63a	«Ваш безпосередній керівник поважає Вас як особистість?»
Q61a	«Ваші колеги допомагають Вам і підтримують Вас»
Q49b	«Чи пов'язана Ваша робота з напруженими термінами?»
Q61m	«Ви відчуваєте стрес на своїй роботі?»
Q54b	«Ви можете обирати або змінювати свої методи праці?»
Q61n	«Ви можете впливати на рішення, які важливі для вашої роботи?»
Q63b	«Ваш безпосередній керівник схвалює і заохочує Вас, якщо Ви добре працювали?»
Q61k	«Ви знаєте, чого від Вас чекають на роботі?»
Q37a	«У середньому скільки разів на місяць Ви зазвичай працюєте вночі, принаймні 2 години з 22 години до 5-ї години ранку?»
Q47	«Ви б сказали, що відпроситися на одну-дві години в робочий час для вирішення особистих або сімейних питань — це ... (дуже легко — дуже складно)?»
Q89g	«Наскільки Ви згодні або не згодні з твердженнями щодо вашої роботи? Я можу втратити роботу протягом наступних шість місяців»
Q67c	«Чи згодні Ви або не згодні з твердженнями щодо навчання, пройденого Вами протягом останніх 12 місяців, сплаченого або організованого роботодавцем? Я вважаю, що мої перспективи майбутнього працевлаштування поліпшилися»



Q89b	«Моя робота надає мені хороші можливості кар'єрного зростання»
Q61i	«Ви можете застосовувати свої власні ідеї у вашій роботі?»
Q89c	«На роботі я отримую визнання, якого заслуговую»
Q89a	«Мені здається, що моя зарплата відповідає моїм зусиллям і досягненням»

* Нумерація запитань збережена згідно з Опитувальником.

Примітка. Упорядковано за [15].

Список використаної літератури

1. Херцберг Ф., Моснер Б., Снيدرман Б. Мотивация к работе. Санкт-Петербург : Изд-во Вершина, 2007.
2. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. № 16 (2). P. 250—279.
3. Karasek R. Job demands, job decision-latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24. P. 286—308.
4. Theorell T., Karasek R. Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health and Psychology*. 1996. Vol. 1. P. 9—26.
5. Bakker A. B., Demerouti E. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22. P. 309—328.
6. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267—299.
7. Siegrist J. Adverse health effects of high effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Psychology*. 1996. Vol. 1. P. 27—41.
8. Eurofound. 6th European Working Conditions Survey Technical report. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2016.
9. Johnson J. V., Hall E. M. Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*. 1988. Vol. 78. P. 1336—1342.
10. Siegrist J. A theoretical model in the context of economic globalization. *Work Stress and Health in a Globalized Economy. The Model of Effort-Reward Imbalance*. Cham, Switzerland : Springer International Publishing AG, 2016.
11. Gouldner A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*. 1960. № 25 (2). P. 161—178.
12. Rousseau D., McLean Parks J. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*. 1992. № 15. P. 1—43.
13. Dragano N., Wahrendorf M. A social inequalities perspective on effort-reward imbalance at work. *Work Stress and Health in a Globalized Economy. The Model of Effort-Reward Imbalance*. Cham, Switzerland : Springer International Publishing AG, 2016.
14. Siegrist J., Li J., Montano D. Psychometric properties of the effort-reward imbalance questionnaire. Duesseldorf : Department of Medical Sociology, Faculty of Medicine, Duesseldorf University, 2014.
15. OECD guidelines on measuring the quality of the working environment. OECD. 2017. November 23. URL : <https://www.oecd.org/social/oecd-guidelines-on-measuring-the-quality-of-the-working-environment-9789264278240-en.htm>.

References

1. Herцberg, F., Mocner, B., & Sniderman, B. (2007). *Motivaciya k rabote [The Motivation to Work]*. Saint Petersburg: Izd-vo Vershina [in Russian].
2. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250—279.
3. Karasek, R. (1979). Job demands, job decision-latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 286—308.
4. Theorell, T., & Karasek, R. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health and Psychology*, 1, 9—26.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309—328.
6. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267—299.
7. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Psychology*, 1, 27—41.



8. Eurofound. (2016). 6th European Working Conditions Survey Technical report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
9. Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336—1342.
10. Siegrist, J. (2016). A theoretical model in the context of economic globalization. *Work Stress and Health in a Globalized Economy. The Model of Effort-Reward Imbalance*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.
11. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161—178.
12. Rousseau, D., & McLean Parks, J. (1992). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1—43.
13. Dragano, N., & Wahrendorf, M. (2016). A social inequalities perspective on effort-reward imbalance at work. *Work Stress and Health in a Globalized Economy. The Model of Effort-Reward Imbalance*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.
14. Siegrist, J., Li, J., & Montano, D. (2014). Psychometric properties of the effort-reward imbalance questionnaire. Duesseldorf: Department of Medical Sociology, Faculty of Medicine, Duesseldorf University.
15. OECD guidelines on measuring the quality of the working environment. (2017, November 23). *OECD*. Retrieved from <https://www.oecd.org/social/oecd-guidelines-on-measuring-the-quality-of-the-working-environment-9789264278240-en.htm>.