

Стрельбіцький П.А.,

*к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*

Стрельбіцька О.П.,

*асистент кафедри управління персоналом та економіки праці
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський*

СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У статті досліджені питання пов'язані з особливостями закордонного досвіду мотивації праці, розроблені напрями їх використання в сучасних українських умовах.

Ключові слова: персонал, мотивація, модель мотивації, стимулювання.

Постановка проблеми. Мотивація праці належить до числа тих питань, вирішення яких у світовій практиці завжди приділялося багато уваги. Українська теорія і практика мотивації, як правило, завжди зводиться до оплати праці: підвищення рівня заробітної плати, премії, доплати, пільги тощо. У більшості випадків такі методи є малоефективними. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, доцільно використовувати досвід зарубіжних компаній. Саме впровадження зарубіжних високоєфективних моделей мотивації праці дозволить українським підприємствам створити високопродуктивний кадровий потенціал, який буде працювати на благо організації.

Актуальність дослідження проблем мотивації праці та її трансформації в умовах сучасної системної кризи визначається необхідністю пошуків нових мотиваційних механізмів, нових чинників і напрямків мотиваційного стимулювання з метою підвищення соціально-економічної ефективності трудової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над питаннями мотивації праці працювали і працюють багато економістів. Значний внесок у розвиток теорії і практики зробили відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації – Ф.Тейлор, А. Файоль, Д. МакГрегор, П. Друкер, Дж. Шермерорн, Ф. Герцберг, Е. Робінс та інші. Проблемам мотивації праці робітників було присвячено роботи багатьох вітчизняних науковців, серед яких можна виділити: О.А. Бугуцький, В. Шинкаренко, І. Бондар, Л. Безтелесна, Г.А. Дмитренко, А.М. Колот, С.А. Шапіро, В.С. Дієсперов, А.В. Козаченко, І.В. Шепель, А.В. Гольда та інші. Всі вчені доходили єдиного висновку про необхідність застосування мотиваційного механізму на підприємстві, проте єдиний підхід, який став би універсальним для будь-якої організації, знайдений не був.

Гострота й актуальність проблем мотивації потребують подальшого аналізу, переосмислення традиційних концепцій та розробки сучасних методик формування й реалізації мотиваційних моделей в умовах мінливого середовища суспільного життя. Сьогодні бракує наукових розробок адекватного визначення та практичного використання змін у мотиваційній системі праці в екстремальних кризових ситуаціях.

Метою статті є наукове обґрунтування необхідності формування та впровадження в господарську практику оновленої мотиваційної моделі, що враховує особливості й специфіку трансформаційних процесів в економіці України. Розробка такої моделі передбачає дослідження зарубіжних моделей мотивації, їх аналіз та можливість використання на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Мотивація праці відноситься до числа проблем, вирішення яких в світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно використання вже накопиченого світовою практикою досвіду.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності державою не приймається серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією і розрядом [1].

Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (віковий і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої «ставкою за кваліфікацію».

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язку з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Так, наприклад, в середньому 36 % від загального місячного заробітку працівники «Hitachi» одержують у формі базових виплат, 27 % – у формі додаткових виплат відповідно до заслуг, 29 % – у формі додаткових виплат, пов'язаних з виконаною роботою, 7 % – як різноманітні допомоги [2].

Американська модель мотивації праці побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності і збагаченні найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання.

Нині однією з найпоширеніших в США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної систем. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається як добуток

годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, так як, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника і окладі службовця. Відмінною рисою даної системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як в США, так і в інших країнах схильні до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США встановлені спеціальні привілеї в оплаті праці вищого рівня управління. Для кар'єрних чиновників у США існує 22 види матеріального заохочення, а для політичних призначенців – 11 видів. Рівень оплати вищих керівників залежить від їх кваліфікації, результатів роботи, виконання обов'язків та відповідальності, а також заробітної плати в приватному секторі на аналогічній посаді. Для керівників премії дорівнюють 10–50 % основної заробітної плати, інколи виплачуються у 100 % розмірі. Для кращих керівників установлені дві президентські премії, що складають відповідно 35 та 20 % їх річної заробітної плати [3].

Більш 61 % компаній США використовують грошові виплати за виконання поставлених завдань або премії за системою «PayforPerformance». При використанні цієї гнучкої форми оплати винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових результатів. Така система мотивації є найбільш ефективною. У компаніях, які застосовують цю систему оплати праці продуктивність збільшилася на 5–49 %, а доходи працівників – на 3–29 %, тобто працівники працюють більш ефективно для того, щоб отримати більш високий дохід [4].

Таку систему оплати праці застосовує автомобільна компанія «Lincoln»: заробітна плата виплачується за виконану роботу, а додаткова річна винагорода, розмір якої дорівнює в середньому 97 % від заробітної плати, – за якість виконаної роботи, творчість та кваліфікацію. Завдяки впровадженню такої системи оплати праці в компанії практично відсутня плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази більше, ніж на аналогічних підприємствах.

Показниками, за які виплачуються премії, є економічні показники, показники якості, оцінка працівника. Наприклад, в компанії «UnitedAirlinesIns» з 2000 року розмір премій менеджерів залежить від задоволеності працею рядових працівників. Зараз у США хочуть ввести премії вчителям у залежності від успішності їх учнів. Спеціальні індивідуальні премії надаються за лояльність компанії, за володіння знаннями та навичками.

Компанія «Хегох» використовує систему оплати праці «оплата проти ризику». Для того, щоб отримати бонуси за свою роботу, працівники відмовляються від визначеного відсотку своєї заробітної плати, але при ефективній роботі вони отримують суму у два рази більшу, ніж та, від якої відмовилися [4].

Гнучкість системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітнику присвоюється деяке число балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру

заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація по освоєним спеціальностями [5].

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до наступного: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності працею, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно покращуються внутрішньовиробничі відносини, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, в результаті впровадження на підприємствах такої системи зростає рівень вироблення, знижуються витрати і витрати праці на виготовлення одиниці продукції.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства;

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці і т. д. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Індивідуальна системи оплати праці на підприємствах Франції здебільшого застосовується тільки для управлінського персоналу. Так, на агропромисловій фірмі «BSN» індивідуалізація в оплаті праці заборонена. Тільки на деяких підприємствах («NayFrancs», «IBM», «ЗМ», «Hewlett-Packard») оплата праці індивідуальна для всіх працівників за рівнем продуктивності праці, ініціативою, кваліфікацією, але не більше за можливу за тарифною сіткою відповідно до посади. Також позитивно впливають на оплату праці рівень освіти, вік, стаж роботи, якість диплому [3].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка, як правило, носить багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками:

професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До вищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – набрали від 76 до 99 балів і т.д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [5].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. В даний час у Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальної або колективної угоди на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облигації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства.

Трудову пайову участь об'єднують зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках в середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10% від окладу. Після впровадження системи участі в прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з даною системою участі виявилася на 4% нижче, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, покращує їх ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу в фірмі, стимулює більш ефективну роботу. Внаслідок застосування системи участі можна очікувати значного підвищення продуктивності праці.

У Великобританії система оплати праці складається з основної заробітної плати та премій. За даними дослідження британського спеціаліста Сола Істріна, проведеного у 2001 році, компанії, які виплачують бонуси за підсумковими результатами дія-

льності у розмірі 5–10 % від заробітної плати, мали продуктивність праці у середньому на 6 % вище у порівнянні з тими підприємствами, які не використовували таку систему оплати праці [6]. Серед різноманітних видів премій найпоширенішим є «відкладені премії».

Біля 30 % промислових компаній Великобританії використовують систему преміювання за кількість виходів на роботу. Результативність такого виду мотивації підтверджує досвід автомобільних підприємств «GeneralMotors», де за зниження кількості невиходів у два рази (з 12 % до 6 %) працівникам виплачується щотижнева премія у розмірі 50 % денної тарифної ставки [7].

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництво – споживання. Але не кожен громадянин може працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – невідмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація з стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

У Німеччині рівень оплати праці визначається за участю держави, профспілок та представників підприємств. Основною вимогою його визначення є справедливість. Тарифні ставки працівників і посадові оклади службовців розглядаються у Німеччині як мінімально гарантована винагорода за працю конкретної якості та кількості. Рівень оплати праці персоналу на підприємствах Німеччини залежить від продуктивності та ступеню складності праці, кваліфікації працівника. За зростання продуктивності праці та індивідуальні досягнення працівникам виплачуються бонуси [8].

Більшість підприємств Німеччини традиційно має великі соціальні програми для найманих робітників. Вони цілком гармонійно доповнюють державну систему соціального забезпечення. Соціальне страхування містить такі напрямки: пенсійне страхування за віком, інвалідністю, у зв'язку зі смертю працівника (19,3 %); медичне страхування (13,6–14,0 %); страхування з безробіття (6,5 %); страхування по догляду за хворим (1,7 %) і страхування від нещасного випадку (біля 1 %). При цьому внески пенсійного страхування виплачуються на паритетних засадах роботодавцем і працівником.

На підприємствах Німеччини, наприклад, на фірмі «BASF» за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналові надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснюються екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки [9].

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельне, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [10].

Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств.

Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, в ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджальних темпах зростання заробітної плати у низькооплачуваних категорій персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Формування заробітної плати у Швеції побудовано на колективно-договірній основі за концепцією політики солідарних вимог. Однакова оплата праці за однакову працю (незалежно від фінансового стану підприємства) використовується у цій країні. Така оплата праці має як свої переваги, так і недоліки. Перевагами можна вважати постійність кадрів, створення умов для ліквідації соціальних конфліктів, зростання життєвого рівня населення. До недоліків можна віднести негативний вплив на функціонування підприємств витратних сфер, які потребують субсидіювання держави.

На підприємствах Швеції застосовуються різноманітні преміальні системи, але тільки 20 % підприємств винагороджують всіх працівників. Преміальні виплати у Швеції поділяються на щорічні та «відкладені» не менше ніж на п'ять років, що стимулює персонал до більш продуктивної праці [11].

Розглянувши найвідоміші зарубіжні моделі мотивації, можна знайти як схожі, так і відмінні риси. Головне, що їх всіх об'єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. В узагальненому вигляді зарубіжні моделі мотивації праці наведені в табл. 1.

Для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Доцільніше запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що найбільш підходящими для цього є американська, англійська та французька моделі. Це пояснюємо тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше примінити на вітчизняних підприємствах. Зокрема, впровадження елементів американської моделі дозволить підвищити рівень задоволеності роботою, її якість, допоможе суттєво еко-

номити на виготовленні продукції та збільшувати обсяги випуску, не погіршуючи її якість. Проте, її впровадження передбачає досить часту атестацію працівників та підвищення їхньої кваліфікації, що може дозволити собі далеко не кожне українське підприємство. Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак, можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу у загальний результат. Також не кожен працівник може вкласти свої кошти у цінні папери компанії.

Таблиця 1

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
<i>Японія</i>	Професійна майстерність Вік Стаж Результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
<i>США</i>	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
<i>Франція</i>	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
<i>Великобританія</i>	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова дольова участь Чисто трудова участь
<i>Німеччина</i>	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
<i>Швеція</i>	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

Схожа до англійської, французька модель також передбачає виплати заробітної плати залежно від обсягів виконаної роботи та участь працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які змушені працювати у нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосовувати тільки на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнювати система оподаткування, що діє в Україні.

Японську, шведську та німецьку важко буде примінити, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

Аналіз соціально-економічних показників сучасного стану України дає можливість зробити висновок про кризу системи мотивації праці. Це визначається не тільки низьким показником реальної заробітної плати, але й зміною ціннісних орієнтирів у системі мотивів до праці. А відтак жодна з сучасних систем мотивації праці не може бути застосованою в Україні в так званому чистому вигляді.

Порівняльний аналіз систем мотивації доводить суттєві відмінності у свідомості, ціннісних орієнтаціях, трудовій поведінці населення в Україні й розвинутих країнах. Ринкові перетворення в нашій країні – роздержавлення, багатоетапна приватизація з фактично безкоштовним захопленням 80 % національного багатства, демонополізація з одного боку і жорстка монополізація з іншого – це зміни виробничих відносин і, насамперед, мотивації праці як невід’ємної складової цих відносин. Складна ситуація в усіх сферах соціально-економічного життя породжує фактори протидії розвитку мотивації.

Зміна чинників впливу на систему мотивації фактично призводить до демотивації, чому сприяє розвиток продуктивних сил українського суспільства в протилежному від цивілізаційного напрямі, погіршення структури виробництва, статево-вікового стану населення, соціально-побутової інфраструктури, фізичного й психологічного здоров’я, освітнього рівня, забезпеченості житлом.

Негативно змінюються соціально-психологічні особливості – життєво-цільові установки, комунікабельність, здатність до адаптації в корупційних умовах господарювання, ступінь лояльності до існуючого політичного ладу (85 % опитаних соціологами громадян незадоволені економічним і політичним станом країни), рівень самодисципліни, особливо в кризових умовах, здатність до засвоєння нових знань, техніки та технології, економіко-правова та політична поінформованість, ділова активність, наполегливість, неординарність у прийнятті рішень тощо [12].

Серед мотивів трудової діяльності починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий егоїзм. Мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління, на які завжди традиційно спирались дослідники, займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності, незалежно від форм власності підприємств.

Сьогодні особливо помітною стала трансформація етично-моральних установок в неформальному житті людей, коли масова свідомість виявилась не готовою до радикальної зміни поглядів, до нової економічної поведінки, різкого розмежування населення на бідних і дуже багатих. Останній чинник особливо негативно впливає на трудову мотивацію, бо зростає з кожним роком розшарування населення за рівнем доходів зумовлене не якістю і кількістю праці, а можливостями доступу до корупційних схем, збагачення.

Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачить реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної праці й надає перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним і незаконним. Трудова пасивність у суспільному виробництві поєднується з активністю в неформальному секторі, що робить фактично неможливим стимулювання. Як не парадоксально, але вторинна неформальна зайнятість, допомагає людям адаптуватись до кризових економічних умов і підвищує рівень доб-

робу. Але така зайнятість не сприяє підвищенню кваліфікації за основним фахом, позбавляє людину прагнення до самовизначення, деформує внутрішні мотиви, змінює систему мотивації, систему трудової та соціальної орієнтації робітників й обмежує можливості зайнятості в офіційному секторі економіки, провокуючи поточні та майбутні втрати в ефективному використанні трудового потенціалу.

Постійні зміни в законодавчій базі, деформація трудових цінностей, масове погіршення якості трудового потенціалу, соціального захисту, неадекватність ціни робочої сили – усе це викликає у людей песимізм, почуття байдужості до свого професійного росту й обумовлює необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, знаходження нових чинників і стимулів.

Необхідно спрямувати зусилля на усталення системи мотивації праці, яка визнається соціальним самопочуттям людини, її добробутом, відчуттям справедливості, тобто суб'єктивною оцінкою індивідом успішності свого буття. На жаль, більшість українців щороку вважають себе все бідними, відчувають соціальний дискомфорт страх за майбутнє.

Висновки. В процесі дослідження міжнародного досвіду мотивації праці необхідно приділити увагу сфері управління персоналом в Україні. На сьогоднішньому етапі розвитку мотиваційної системи не вистачає матеріальних стимулів, тому керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних з нематеріальними мотивуючими елементами, які б комплексно характеризували її оптимальну систему та взаємозв'язок між місцевими традиціями управління й корпоративною культурою.

Для розробки системи мотивації продуктивної праці на вітчизняних підприємствах доцільно врахувати ментальні особливості та національні традиції, виділити, на чому саме керівникам акцентувати увагу в даному аспекті.

При формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах. Подолавши труднощі при побудові системи управління персоналом, урахувавши особливості українського менталітету, створивши сприятливі умови на підприємстві для успішного впровадження новацій у сфері мотивації персоналу, можна переходити до виконання конкретних дій, тобто до застосування певних методів та заходів нематеріальної мотивації персоналу, що дозволить розширити можливості вітчизняних підприємств у застосуванні методів стимулювання персоналу.

Список використаних джерел

1. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2007. – 256 с.
2. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
3. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
4. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов / Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
5. Дядечко Л.П. Мотивация персонала в системе эффективного функционирования транснациональных корпораций / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
6. Лисак В.Ю. Управление і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. – С. 11-14.
7. Рисін І. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі / І. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский – К.: Знання, 2010. – 310 с.

8. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн ; [8-е издание ; пер. с англ., под ред. Е. Г. Молл]. – СПб. : Питер, 2008. – 637 с.
9. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.
10. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65–70.
11. Летагин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт // Персонал. – 2008. – № 7. – С. 70–73.
12. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід : аналітично-інформаційний журнал. – 2008. – № 3 (87). – С. 47-49.

Summary. The article investigates the issues related to the characteristics of foreign experience of labour motivation; directions were pointed out for their implementation in modern Ukrainian conditions.

Key words: staff, motivation, model of motivation, encouragement.

УДК 330.32:316.253

Титаренко О.М.,
старший викладач кафедри туризму та економічної теорії
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

РІЗНІ ПІДХОДИ ДО ВИМІРУ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

В статті розглянуто проблему вимірювання соціального капіталу, наведено приклади вимірювання в інших країнах.

Ключові слова: соціальний капітал, довіра, соціальні групи, мережа зв'язків.

Постановка проблеми. Складність виміру соціального капіталу обумовлено як відсутністю єдиного розуміння сутності цього феноменального явища, так і низки показників, що його характеризують. До цього часу не запропоновано показник оцінки соціального капіталу, який би був загально визнаним. Дослідженню основних підходів щодо вимірювання соціального капіталу та визначення основних його показників приділяється велика увага. Питання вимірювання рівня соціального капіталу регіонів, громад, інших соціальних груп населення залишається сьогодні відкритим. Розширення кількості показників цього ресурсу допоможе більш якісно оцінити потенціал суспільства. Визначено, що підходи до виміру соціального капіталу різняться залежно від галузі знань: соціології, економіки або інформаційних технологій, у якій вирішується це завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним із перших, хто присвятив свої праці вимірюванню обсягу соціального капіталу, був Р. Патнам. Також соціальний капітал досліджував П. Бурдьє, Ф. Фукуяма. А.Г. Розказов визначає рівень розвитку соціального капіталу в Україні.

Виклад основного матеріалу. У своїй роботі «Творення Демократії», яка була опублікована в 1993 р., вивчаючи соціальний капітал і ефективність роботи урядових установ в Італії, Р. Патнам використовував індекс «громадянської спільноти» як показник розвитку соціального капіталу, що базується на чотирьох індикаторах, а саме: густота клубів і асоціацій у кожному регіоні; відсоток населення, що регулярно читає газети (використовувався як показник інтересу до суспільних справ); відсоток насе-