

Список використаних джерел

1. Гриненко А.М., Кирилюк В.В. Надмірна нерівність доходів населення України як дестабілізуючий фактор соціальної згуртованості суспільства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика / збірник наукових праць. – К.: КНЕУ, 2015. – № 1(9). – С. 91-98
2. Гриненко А.М., Кирилюк В.В. Соціальна згуртованість суспільства: соціально-політичний аспект / Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 8. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2013. – С. 261-264
3. Кирилюк В.В. Основні чинники формування соціальної згуртованості суспільства / Кирилюк В.В. // Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка». – Одеса: Видавничий дім «Гельветика». – 2014. – Т. 19. – № 2(5). – С. 55-59
4. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: етап відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / А.М.Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 251 с.
5. Сорж Б. Латиноамериканський виклик: Соціальна згуртованість і демократія / Бернару Сорж, Даніло Мартучеллі; пер. з порт. та англ. Т.Цимбал. – Львів : Кальварія ; К.: Ніка-Центр, 2014. – 288 с.

***Summary.** In the article the essence and importance of social cohesion of society in a democracy. The state social cohesion Ukrainian society and the main reasons for its low level. The possible ways to enhance social cohesion in Ukraine.*

***Key words:** social cohesion, democracy, social policy, social inclusion.*

УДК 331

Лусак В.Ю.,

к.е.н., доцент, декан економічного факультету

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,

м. Кам'янець-Подільський,

Хомин О.Й.,

к.е.н., доцент, професор кафедри соціальних дисциплін

Львівського державного університету внутрішніх справ,

м. Львів

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

У статті розглядаються системи управління мотивацією людського капіталу та їх вплив на діяльність підприємств. Аналізуються форми мотивації та вплив матеріальної мотивації на продуктивність праці людського капіталу

***Ключові слова:** мотив, мотивація, матеріальна мотивація, управління мотивацією, мотиваційні системи, мотиваційний процес, персонал, людський капітал.*

Актуальність. Перед системою управління людським капіталом стоїть завдання побудови мотиваційного механізму та його соціальної складової.

Всі організації стурбовані питанням, що слід робити для того, щоб одержати стійкий високий рівень показників роботи своїх співробітників. Це означає, що необхідно приділити пильну увагу тому, як можна мотивувати індивідуума за допомогою стимулів, винагород, керівництво і, що особливо важливе, тієї роботи яку він виконує, і того організаційного середовища, в якому він це робить.

Аналіз досліджень. Методологічні засади зародження та розвитку мотиваційних теорії та впливу мотиваційних чинників знайшли своє відображення у роботах таких вітчизняних і закордонних учених як: В.П. Антонюк, Д.П. Богиня, О. С. Ви ханський, А. И. Наумов. В.М. Гриньова, І. А. Грузіна О.А. Грішнова, П.З. Капустянський С.Г. Климко, А.В. Короковський, Т.М. Кір'ян, А. М. Колот М.В. Семікіна, Т.В. Харчук, А.И. Добрыніни, С.А. Дятлов, Е.В. Маслов, В.Е. Марченко, У.С. Джевонс, Л. Дублін, Ф Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт і Л. Гілберт Ф. М. Фоллет, Г. Емерсон, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін.

Метою статті є розвиток мотиваційного процесу і робочого середовища, які б сприяли тому, щоб працівники досягали результатів, відповідних очікуванням керівництва.

На жаль, підходам до мотивації часто супроводять спрощені припущення про те, як вона працює. Процес мотивації набагато складніший, чим вважає багато хто у людей різних потреб, для їх задоволення вони ставлять перед собою різні цілі і для досягнення своїх цілей роблять різні дії. Невірно припускати, що один і той же підхід до мотивації підійде для всіх. З цієї причини спрощеним є переконання в достоїнствах оплати, заснованої на показниках праці, як стимул для мотивації. Практичні кроки у сфері мотивації вірогідніше працюватимуть ефективно, якщо вони засновані на адекватному розумінні того, що відбувається [1, с. 154].

Останнім часом в системі управління мотивацією працівників зроблено значний крок вперед наука та практика не стоїть на місці. Розроблена велика кількість інструментів, які дозволяють підвищити ефективність праці людського капіталу. У зв'язку з великою кількістю підходів до мотивації персоналу керівництву необхідно виявити основні потреби працівників та знайти правильний механізм їх задоволення.

Сучасна модель мотивації продуктивної праці має враховувати в першу чергу позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження з врахуванням специфіки відповідних галузей та регіонів, далі – пріоритетність розвитку відповідних галузей економіки, регіональні особливості певних областей, традиції та менталітет населення [2. с. 170]. Цікавий досвід інноваційного розвитку матеріальної систем мотивації на американських фірмах. Основними

методами мотивації виступає матеріальне заохочуванням працівників. Як правило проявляються в виплаті основної заробітної плати, преміювання та надбавок, використовують аналітичні системи заробітної платні, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступені складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше.

Отже, потрібно відмітити що досвід матеріальної мотивації працівників на закордонних підприємствах постійно перебуває в інноваційному розвитку та збагачується новими елементами. Як показує досвід зарубіжних країн матеріальні методи мотивації, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак як показує практика вони не є головними.

Але на жаль на сучасному етапі розвитку економіки та суспільства мотивувати працівників лише засобами матеріальної мотивації стає дедалі важче. Не останню роль в процесі мотивації відіграють нематеріальні мотиви і стимули. З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

Серед основних форм залучення працівників до управління справами фірми виділяють наступні:

- а) участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні цеху (дільниці);
- б) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;
- в) запровадження систем участі персоналу в прибутках;
- г) участь представників найманої праці в роботі директорів корпорацій.

Результати дослідження засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які прагнуть створити у свого персоналу почуття причетності до загальної справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності [3, с. 263].

Позитивну роль також відіграє надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо [4, с. 318].

Матеріальна мотивація працівників постійно перебуває в інноваційному розвитку та збагачується новими елементами, зокрема, використання різних форм та постійне зростання заробітної плати, одержання різних соціальних пільг, виплата премій. Як свідчить досвід, матеріальні методи мотивації, безумовно, відіграють важливу роль у

визначенні трудової поведінки працівників, однак, як доводить практика, вони не є головними. Широко практикується система морального стимулювання працівників: просування по службі; участь в управлінні підприємством; гнучкі графіки роботи.

Неабиякої уваги в процесі мотивації праці заслуговує досвід Японії. Система мотивації працівників на японських підприємствах заснована на неформальних міжособових відносинах. Як показує досвід, саме в цій країні, завдяки пошуку та поєднанню матеріальних і моральних стимулів праці персоналу, вдалося домогтися високих результатів та бурхливого піднесення промисловості. Японські методи мотивації праці відмінні від європейських і американських. На японських підприємствах розроблену та прийнято свою власну модель мотивації персоналу, з урахуванням національного характеру. В центрі мотивації стоїть людина як основний фактор розвитку виробництва. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом.

Оскільки в Японії людський капітал визнається пріоритетним, то на усіх підприємствах діє розгалужена система матеріального і нематеріального стимулювання працівників.

Основа матеріального стимулювання становлять такі елементи:

- заробітна плата - їй належить головне місце, оскільки фірми на неї виділяють у середньому до 85% всіх коштів, що витрачаються на трудові ресурси;

- премії - вони доповнюють місячний заробіток та виплачуються двічі на рік (т. зв. – бонуси) понад тарифний заробіток за встановлений робочий час і понаднормові доплати; тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї;

- залежність заробітної плати від терміну служби та віку. Всім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка щорічно доповнюється надбавками за досвід;

- оптимальна диференціація заробітної плати. Наприклад, заробітна плата управлінського персоналу японських компаній перевищує плату нових працівників лише у 7—8 разів, а в американських компаніях – у 10 – 70 разів;

- використання розгалуженої системи пільг для постійних працівників: надбавок на утримання сім'ї, оплати проїзду до місця роботи, медичного страхування, соціального страхування, виплат на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплати стоянок автомашин, забезпечення харчуванням працівників, видачі премій та цінних подарунків тощо;

- використання натуральних оплат (безкоштовне забезпечення товарами) тощо.

Для японських працівників більше значення мають не матеріальні стимули, а задоволення соціальних потреб. Система нематеріального (морального) стимулювання працівників, передбачає:

- просування за службовою ієрархією залежно від терміну роботи, освіти і віку, що стимулює працівника постійно підвищувати свою кваліфікацію, згладжує організаційні конфлікти, забезпечує стабільність, ієрархію тощо;

- підтримка та розвиток корпоративної культури - полягає у діяльності форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва і вдосконалення соціально-трудова відносин, передовсім слід назвати «гуртки якості»;

Водночас матеріальне стимулювання поширюється не більше ніж на 30 % гуртків;

- принцип позитивного найму, який гарантує стабільне становище працівника у фірмі, відсутність страху втратити роботу і є запорукою розвитку особистості;

- організація розважальних заходів, групових виїздів на природу, різноманітних вечорів, сприяння в організації сімейних свят — весіль, ювілеїв тощо;

- культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми, її завдань, місії; для цього кожна фірма має свою форму, девіз, гімн, різноманітні ритуали, влаштовує зібрання, конференції;

- надання працівникам роботи відповідно до їх потенціалу, створення можливостей для самореалізації, вияву здібностей і вподобань тощо.

Висновки. На нашу думку, для розробки системи мотивації продуктивної праці на вітчизняних підприємствах слід врахувати перш за все особливості та національні традиції, а також менталітет працівників. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел

1. Армстронг Практика управління людськими ресурсами. 8-е издание / Перев. С англ. под ред.С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Буркинський Б.В., Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика: монографія / Б. В. Буркинський, В. М. Нижник, М. В. Ніколайчук. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 223 с.
3. Колот А.М. мотивація, стимулювання, й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
4. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА з економічних спеціальностей / Укл.: А.М.Ткаченко, О.В.Шляга. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. – 475 с.

Summary. In the article the system of motivation of human capital and their impact on businesses. Analyzes forms of motivation and influence of

financial incentives on productivity of human capital

Key words: *motive, motivation, material motivation, motivation management, motivation system, motivational process, personnel, human capital.*

УДК 316.455

Олійник Н.Ю.,

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

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ

В науковій статті схарактеризовано управлінський підхід до вирішення соціально-трудоових відносин в організації. Проаналізовано процесуальну модель конфлікту, зазначено чинники вирішення конфлікту. Описано застосування в управлінні структурних методів і міжособових способів вирішення соціально-трудоових конфліктів.

Ключові слова: *конфлікти в організації, соціально-трудоові відносини процес розгортання конфлікту, методи та способи вирішення конфліктів.*

Постановка проблеми. Управлінські відносини – одна з найскладніших сфер соціальних відносин. Складаються вони у будь-якої соціальної групи і організації. Управління як один з найбільш складних видів соціальних відносин пов'язане з безліччю проблем і протиріч, які створюють передумови для конфліктів у цій сфері. Конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні. Уява про те, що конфліктів потрібно уникати, не повинна бути властива менеджменту. Такий погляд на проблему конфліктів тільки заважає займати правильну позицію при управлінні організацією.

Управління як складний процес включає в себе планування, організацію, мотивацію і контроль діяльності соціальних суб'єктів і зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного праці, так і трудових колективів в цілому. Сучасний підхід до суті конфлікту розглядає його як неминучий, і навіть в деяких випадках необхідний елемент діяльності організації. Нерідко конфлікт має негативний характер. Іноді він може заважати задоволенню потреб окремої особи і досягненню цілей організації в цілому. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем. Це робить процес ухвалення рішення групою ефективнішим, а також дає можливість