

ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Обґрунтовано доцільність системного підходу до мотивації та стимулювання сільськогосподарських працівників щодо підвищення кваліфікації. Встановлено, що кваліфікаційні рівні є внутрішнім механізмом регулювання заробітної плати залежно від професійного рівня, який визначається вмінням виконувати виробничі завдання якісно і своєчасно, та оцінюються на підставі визначених критеріїв.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, кваліфікаційні рівні, трудові ресурси, доплати.

N. N. GOROBETH

Dnepropetrovsk State Agrarian-Economic University

EFFECT ON MOTIVATION EFFICIENCY WORKFORCE IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

It is proved that wages determined by its capacity, so it is advisable to monitor the condition and changes in this indicator, you must also implement activities in agricultural enterprises new systems and methods of motivation. The priority of improvements in the system of labour motivation should be to create conditions for increased costs by encouraging staff salary increases, reducing the proportion of payment in kind in payroll, lower latency period wages. It was established that one of the provisions efficiency of manpower in agriculture stands qualification level and providing appropriate incentives for it. Expediency systematic approach to motivation and stimulation of agricultural workers on training. Indicated that the level of qualification is an internal mechanism for regulating wages depending on the professional level, which is determined by the ability to perform production tasks efficiently and on time, and assessed based on established criteria. The measures of interest formation agricultural workers to improve their skills, which will perfectly enhance the existing system of agricultural enterprises and the process of assessment and training to turn into a continuous and efficient process. Improved motivation management companies on the basis of the use of plan development and implementation of the organization and evaluation of training.

Key words: motivation, encouragement, skill levels, human resources, additional payments.

Вступ. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України, незважаючи на політику держави, кризові явища призводять до зниження реальних доходів населення та погіршення його добробуту. Через невіршеність ряду виробничих, трудових, матеріальних, соціально-культурних і побутових проблем аграрна праця в Україні є непривабливою та непрестижною. До того ж ефективність використання праці в сільськогосподарських підприємствах найнижча, що, безумовно, потребує розробки та впровадження дієвого мотиваційного механізму використання персоналу. Саме тому актуальним питанням залишається раціональне використання трудового потенціалу молоді, яка мешкає в сільській місцевості, що є головною умовою ефективного розвитку соціально-економічного життя на селі.

Вагомий внесок у вирішення проблем мотиваційного менеджменту аграрних підприємств та ефективного використання трудових ресурсів зробили такі провідні вчені України, серед них Д.П. Богиня, О.А. Богуцький, В.В. Вітвіцький, В.С. Дієсперов, А.М. Колот, М.Й. Малік, П.Т. Саблук, Л.П. Червінська, О.Г. Шпикуляк, В.В. Юрчишин та ін. Дослідження окремої проблематики щодо впливу мотивації на підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах зустрічаються у публікаціях І.А. Денисенка, А.Є. Пожидаєва, Н.А. Ільїної, О.О. Клокар, С.О. Корецької, Л.М. Курбацької, Н.О. Петренко, О.Стахів, Г.Т. Шкуріна, В.А. Юдіної, О.В. Ядранської та ін. Разом з тим, багато теоретичних та методологічних аспектів впливу мотиваційних чинників на підвищення трудової активності та в цілому ефективності використання аграрних спеціалістів залишаються недостатньо вивченими. Тому є необхідність подальшого поглиблення досліджень у цьому напрямку.

Метою досліджень стало подальше вивчення шляхів і механізмів застосування мотиваційних підходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу сільськогосподарських працівників.

Виклад матеріалу дослідження. Кризові явища, що мають місце в аграрному секторі, внесли негативні зміни в структуру кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Спостерігається стійка негативна тенденція відтоку населення з сільської місцевості. Обумовлена така ситуація низкою факторів: перш за все, це низький рівень мотивації трудової діяльності на селі; зміна структури виробництва; відсутність стабільної зайнятості; зниження витрат на розвиток персоналу; відсутність програм соціального захисту; ставлення керівників до працівника, як до частини технології виробництва; безправність та правова безграмотність працівника-селянина.

Найбільше значення в системі мотивації аграрної праці належить матеріальному стимулюванню. На сьогодні через невиконання заробітною платою стимулюючої функції, відсутність реальних можливостей поліпшення соціально-економічного стану сільськогосподарських працівників, значну питому вагу

некваліфікованої ручної праці та надзвичайно низький статус зайнятих у сільському господарстві стає практично неможливим швидко активізація мотиваційних основ кадрового забезпечення аграрних підприємств.

Заробітна плата – це складана економічна категорія, яка, з одного боку, є основним джерелом доходу для працівників і їх родин, а з іншого – є часткою витрат виробництва, але для підприємств це ефективний засіб мотивації працівників, який спонукає до високопродуктивної роботи та одержання стабільних прибутків [1]. Отже, заробітна плата покликана забезпечувати оптимальне функціонування і постійний розвиток трудових ресурсів та виконувати такі функції:

- 1) забезпечення мінімального прожиткового рівня для некваліфікованих працівників і працівників, які втратили кваліфікаційний рівень;
- 2) стимулювання підвищення ефективності праці посадових осіб;
- 3) матеріальне забезпечення робітників пропорційно можливостям підприємства, а також трудовому внеску окремого працівника в досягненні кінцевих цілей.

В аграрних підприємствах переважно використовується відрядна форма оплати праці, яка в ході виконання деяких видів механізованих сільськогосподарських робіт виконує мотиваційну функцію на недостатньому рівні. Встановлено, що на сучасному етапі розвитку аграрного сектора економіки, механізм погодинної оплати праці є кращим матеріальним стимулом ніж відрядна система заробітної плати. За думкою багатьох вчених та практиків, значний мотиваційний вплив здійснює застосування погодинної форми оплати праці, а також преміювання, яке залежить від обсягів прибутків отриманих за рік. Проте акордно-преміальна система оплати праці забезпечує найкраще як матеріальне, так і моральне стимулювання, що сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи (доплати за високоякісне й своєчасне виконання робіт, перевиконання плану, збереження техніки, нагородження перед колективом за сумлінну працю, можливість самореалізації в трудовому процесі тощо). Під час вибору найбільш доцільної системи оплати потрібно враховувати й особливості сільського господарства (грунтово-кліматичні умови, родючість ґрунтів, сезонність виробництва, іммобільність ресурсів сільського господарства), діючий механізм соціально-трудових відносин, використання сучасних агро технологій тощо. Все це безпосередньо впливає на ефективність виробництва: за однакових витрат праці можна одержати протилежні результати і, відповідно, різну винагороду за працю. З урахуванням вищезазначеного, необхідно виважено підходити до вибору форм оплати праці в кожному конкретному аграрному підприємстві та розробити певний мотиваційний механізм аграрної праці, що враховував би змістовність праці, залучення працівників до інтересів підприємства, соціальні та організаційно-економічні аспекти праці.

Головними принципами організаційно-економічного механізму регулювання заробітної плати є формування стратегії соціально-економічної політики держави; планування економічного і соціального розвитку країни та її окремих регіонів; господарські нормативи; організація і управління трудовими ресурсами. Механізм регулювання оплати праці повинен включати наступні елементи: систему забезпечення мінімальних гарантій у сфері оплати праці та захисту заробітної плати від негативних явищ в економіці; багаторівневу договірну систему оплати праці; систему оподаткування заробітної плати та доходів; систему інформації про рівень і динаміку заробітної плати тощо. Успішне вирішення питань, пов'язаних з регулюванням оплати праці, соціального захисту і зайнятості населення може сприяти поступовій трансформації країни в ринкові методи господарювання [1].

Встановлено, що формування позитивного ставлення аграрних працівників до роботи залежить від забезпечення належного матеріального стимулювання в сільськогосподарських підприємствах за рахунок виплати достатнього розміру заробітної плати та інших пов'язаних з нею додаткових і компенсаційних доплат. При цьому фонд заробітної плати планується згідно із законодавчо встановленими нормами (доплати та премії за якість і обсяг виконаної роботи, збереження сільськогосподарської техніки, економію сировини і матеріалів тощо) і Галузевої угоди. Для його розрахунку використовують технологічні карти рослинницької та тваринницької галузей відповідних підприємств, враховуються можливі прибутки й збитки від фінансово-господарської діяльності, кількість постійних і сезонних працівників різних професійно-кваліфікаційних груп сільськогосподарського підприємства. В результаті формується обсяг авансових і повних видатків на оплату праці (передплата та кінцеві розрахунки за фактично виконану роботу).

Рівень оплати праці визначається її продуктивністю, тому доцільно здійснювати моніторинг стану й змін цього показника, також необхідно впроваджувати в діяльність сільськогосподарських підприємств нові системи і методи стимулювання праці. Пріоритетним напрямом поліпшення ситуації в системі мотивації праці повинно бути створення умов для збільшення витрат на стимулювання персоналу шляхом підвищення заробітної плати, зменшення питомої ваги натуроплати у фонді оплати праці, зниження періодів затримки по зарплаті.

Однією з причин неефективної зайнятості і безробіття селян є недостатнє врахування важливості політики зайнятості та соціальної політики на селі. Соціальні перетворення необхідно спрямовувати на створення сприятливого соціального середовища для підвищення престижності та мотивації аграрної праці, насамперед у молоді, привабливих умов для проживання у сільській місцевості, припинення руйнації

об'єктів соціальної інфраструктури. При цьому головним соціальним пріоритетом має бути державна допомога селу. Разом з цим, у процесі здійснення аграрних перетворень, становлення ринкових відносин у деякої частини сільської молоді з'являється зацікавленість до самостійного господарювання, підприємницької діяльності. При створенні відповідних умов значно зменшилася б плінність молодих і кваліфікованих кадрів із сільської місцевості та можливо було б сподіватися на швидке відтворення сільських територій.

Одним із резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрній сфері виступає кваліфікаційний рівень і надання відповідних стимулів за нього. Швидка зміна тенденцій і напрямів розвитку на ринку праці потребує не лише висококваліфікованих працівників, але й можливості їх подальшого розвитку, в тому числі перекваліфікації в рамках вимог ринку.

Вважаємо за доцільне розробити заходи з утворення зацікавленості сільськогосподарських працівників до підвищення своєї кваліфікації. При цьому необхідно дотримуватися вимог законодавства України й використовувати сучасні досягнення кадрового менеджменту, в якому людські ресурси розглядаються як джерело невикористаних резервів, що дозволяє налагодити раціональніше планування, організацію й реалізацію рішень у загальній структурі підприємства. Отже, пропонуємо впровадити заходи, які можуть гармонійно вдосконалити існуючу систему управління на підприємстві, а процес оцінки та навчання персоналу перетворити на безперервний і результативний процес. За допомогою плану розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання в аграрному підприємстві необхідно спланувати основні етапи робіт з установами терміну виконання цих робіт та відповідальних осіб [2, 3].

На першому етапі встановлюються вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із виробництвом продукції. Для того, щоб якісно встановити вимоги й довести їх до кожного працівника, можна використати робочі інструкції, що написані зрозумілою для робітника мовою та доповнені, за потреби, таблицями, схемами, ілюстраціями, фотографіями тощо. Необхідно залучати до роботи спеціалістів, які братимуть участь в оцінці працівників, тому наказом по підприємству необхідно створити атестаційну комісію, яку слід наділити певними повноваженнями. На другому етапі встановлюються кваліфікаційні рівні за професіями за допомогою розробленого Положення про проведення оцінки персоналу в кожному підрозділі, в яких надається порядок проведення і вимоги до кваліфікаційних рівнів по кожній професії. На третьому етапі проводиться оцінювання знань та вмінь працівників. Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня оцінка) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну та стимулюючу і має охопити як оцінку теоретичних знань, так і практичне виконання робіт. Головне, щоб працівники були налаштовані на оцінку позитивно, необхідно довести до них її мету, а саме – кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією. Для оцінки теоретичної підготовки працівників найкраще використовувати комп'ютерні програми для тестування. В разі тестування на комп'ютері повністю виключається можливість упередженого ставлення з боку атестаційної комісії до працівника. Тому у робітників з'являється впевненість у справедливості її проведення.

Щоб оцінка була дієвою, а сутність її зрозумілою як оцінювачам, так і тим, хто отримує оцінку, процес оцінювання має здійснюватися за основним містом діяльності за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією. Тому, щоб провести ефективне тестування необхідно розробити тести за професіями на основі робочих інструкцій і ввести їх у комп'ютерну програму, яка забезпечить визначення питань, на які дано помилкові відповіді, встановлення оцінки визначення часу, витраченого на вирішення тесту в автоматичному режимі.

Виконання робіт оцінюється безпосередньо на робочому місці в процесі роботи. При проведенні оцінки атестаційна комісія має бути максимальною об'єктивною, і звичайно, за підсумками оцінки на підприємстві необхідно підвищити заробітну плату за кваліфікаційними рівнями. Кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією. Пропонуємо такий спосіб організації оплати. Оклад працівника з певним кваліфікаційним рівнем визначається на рівні 110% окладу попереднього кваліфікаційного рівня [4]. Отже, 10% стимулюватимуть працівника прагнути підвищити свій кваліфікаційний рівень і не обтяжуватимуть роботодавця. Розглянемо п'ять рівнів щодо підвищення рівня знань:

- 1 рівень – одержання середньо-спеціальної освіти;
- 2 рівень – одержання практичних навичок на виробництві (передача досвіду від головних спеціалістів);
- 3 рівень – підвищення професійних знань шляхом навчання за межами господарства (участь у тренінгах, Школах бізнесу);
- 4 рівень – одержання вищої освіти у ВНЗ;
- 5 рівень – безперервне навчання (активні та інтерактивні методи навчання: консультації, тренінги, лекції, ділові ігри, самоосвіта, обмін досвідом тощо).

Таким чином, за умови підвищення кваліфікаційного рівня за допомогою одержання знань в консалтингових фірмах – на лекціях, тренінгах, шляхом самоосвіти, або у ВНЗ, – здобувши вищу освіту, працівник матиме можливість отримати на 10% більше ніж має (при цьому потрібно враховувати й рівень інфляції). Також цінність його людського капіталу підвищиться, що вигідно як для підприємства, так і для особистісного розвитку працівника.

Четвертий етап пов'язаний з встановленням порядку проведення виробничого навчання на підставі розробленого Положення про проведення індивідуального виробничого навчання та стажування на робочому місці. Індивідуальне виробниче навчання необхідно проводити із працівниками, які набувають професію безпосередньо на робочому місці. Стажування ж стосується працівників, які приймаються на роботу вже підготовленими спеціалістами, наприклад, агрономи, інженери. Для проведення індивідуального виробничого навчання або стажування на робочому місці необхідно: розробити програму навчання за професіями, при цьому слід урахувати, що нового працівника необхідно навчати із питань техніки безпеки на виробництві. Бажано виробниче навчання і навчання з техніки безпеки проводити в комплексі, а іспит на допуск до самостійної роботи також будувати на перевірці професійних знань і знань правил техніки безпеки; розпорядженням по господарству закріпити за учнями інструкторів виробничого навчання, які безпосередньо на робочому місці передадуть свої навички; розпорядженням по господарству закріпити за учнями викладачів теоретичного навчання, які навчать роботі з документами, а саме – робочим інструкціям; встановити термін проведення виробничого навчання або стажування на робочому місці. Для отримання робітниками суміжної професії або для проведення навчання з питань, за якими на підприємстві немає викладачів теоретичного навчання, можна звернутися до закладів професійної підготовки працівників

П'ятий етап пов'язаний із визначенням методів стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід. Хоча на сьогодні існує багато моделей мотивації, матеріальні потреби домінують, тому, щоб стимулювати інструкторів виробничого навчання, слід розробити та затвердити Положення про доплати, в якому передбачити доплату за проведення виробничого навчання і стажування. Розмір доплати, який стимулює працівника докласти зусиль для навчання учня і не є надмірним з погляду роботодавця, становить 10% від окладу інструктора виробничого навчання. При цьому доречно обумовити той факт, що інструктор з виробничого навчання отримує доплату тільки після того, коли його учень успішно складає екзамен на допуск до самостійної роботи або якщо атестаційна комісія за результатами оцінки підвищує кваліфікаційний рівень цього працівника. Підставою для виплати доплати інструктору має стати наказ, підготовлений на основі протоколу атестаційної комісії, про те, що учень успішно склав екзамен на допуск до самостійної роботи або пройшов оцінку на підвищення свого кваліфікаційного рівня.

Таким чином, пропонуємо підійти до організації оцінки і навчання персоналу на базі системного підходу. Крім того, підвищення заробітної плати після проведення оцінки стимулює працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і прагнути пройти оцінку, а доплата за проведене навчання стимулює працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами, тим більше, що така доплата виплачується тільки після того, як учень пройшов оцінку на підвищення кваліфікаційного рівня.

Запропонована система не порушує державні нормативні документи щодо підвищення кваліфікації з присвоєння розрядів (класів, категорій), оскільки назви професій у штатному розкладі цілком відповідають чинному класифікатору професій ДК 003:2005; безпосередньо на виробництві проводиться лише стажування на робочому місці та індивідуальне виробниче навчання за професіями; за необхідності отримання суміжних професій працівники направляються до закладів професійного навчання; кваліфікаційні рівні не записуються до трудової книжки, а слугують лише внутрішнім механізмом регулювання заробітної плати залежно від професійного рівня, який визначається вмінням виконувати виробничі завдання якісно і своєчасно.

Висновки. Таким чином, регулювання ринку робочої сили, особливо в сільській місцевості, можливо за впровадження певних соціально-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію балансу між попитом і пропозицією на ринку праці, а також заходів, що підвищують рівень доходів мешканців сільських районів: посилення стимулюючої ролі заробітної плати за рахунок підвищення її рівня відповідно до набутої кваліфікації, професійних знань, умінь та навичок, здійснення доплат молоді, в тому числі впродовж перших двох років після закінчення навчання, доопрацювання тарифних сіток, відрядних розцінок і схем посадових окладів працівників різних агроформувань; забезпечення прозорості і доступності інформації про існуючі вакансії в аграрних підприємствах області, а також інформації про безробітних; підготовка та підвищення кваліфікації працівників особливо стосовно дефіцитних спеціальностей; проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації; підтримка діяльності приватних сільськогосподарських підприємств, стимулювання їх до укрупнення і подальшого розвитку, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності.

Література

1. Денисенко І.А. Мотивація і її вплив на підвищення ефективності використання трудових ресурсів в умовах економічної кризи / І. Денисенко, А. Пожидаєв // Економіка АПК. – 2011. – № 17–18. – С. 26–28.
2. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 4. – С. 23–27.
3. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 26–34.

4. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29–35.

References

1. Denisenko, I. (2011), "Motivation and its impact on the efficiency of human resources in the economic crisis", *Economika APK*, vol. 17-18, pp. 26–28.
2. Kiryan, T. (2011), "Vocational training personnel at work: the problem of financial and economic support", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 4, pp. 23–27.
3. Petrova, T. (2010), "Professional Development workers: problems and stimulate staff interest of employers", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 2, pp. 26–34.
4. Stakhiv, A. (2007), "Assessment staff in the company to encourage employees to training", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 29–35.

Надійшла 03.04.2015; рецензент: д. е. н. Вініченко І. І.

УДК 658.589.001. 76

І. В. ГРАБОВСЬКА

Хмельницький національний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

Наведено аналіз поняття «управлінські інновації», обґрунтована доцільність використання поняття «організаційно-управлінська інновація». Проаналізовано сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств. Виявлено проблеми в процесі впровадження управлінських інновацій та запропоновано шляхи їх подолання. У статті запропоновані методичні підходи до вибору та реалізації організаційно-управлінських інновацій в практику промислових підприємств. Розроблено методи зниження рівня опору організаційним змінам.

Ключові слова: інновація, управлінська інновація, організаційно-управлінська інновація, модель бізнес-процесу реалізації організаційно-управлінських інновацій, проблеми впровадження інновацій, методи подолання опору організаційним змінам.

I. V. GRABOVSKAYA

Khmelnytskyi National University

METHODICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT AND INTRODUCTION OF ORGANIZATIONAL-MANAGERIAL INNOVATIONS

The concept analysis "administrative innovations" is given, the usefulness of the concept of organizational-managerial innovation is explained. The current state of the innovation industry is analyzed. Barriers of administrative innovation adoption are revealed and ways of their overcoming are offered. In the article methodological approaches to the selection and implementation of organizational-managerial innovation in the practice of industrial enterprises are offered. Methods of decreasing in level of resistance to organizational changes are developed.

Keywords: innovation, organizational innovation, organizational-managerial innovation, model of business process implementation of organizational-managerial innovations, problem of innovation adoption, methods of resistance of chance overcoming.

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства повсюдно стикаються з «викликами» сучасної конкуренції і насамперед з труднощами адаптації до постійних змін ринкових умов. Зміни стають постійними і всепроникливими, і це нормальний стан сучасного бізнесу. Більш того, зростає швидкість змін, чому сприяють в першу чергу стрімкість технічного прогресу і конкуренція. Життєві цикли товарів вимірюються тепер не роками, а місяцями. Скоротилися і життєві цикли послуг, і терміни розробки нових товарів та виходу з ними на ринок. Сьогодні, для того, щоб вижити, підприємства повинні діяти оперативно. В цих умовах критично важливо постійно розробляти і впроваджувати на підприємствах нові методи та структури управління, тобто безперервно здійснювати організаційно-управлінські інновації.

У широкому сенсі організаційно-управлінські інновації – це комплекс нових технологій, методів, інструментів, способів організації, спрямованих на підвищення ефективності окремих частин системи управління, управління видами діяльності, в цілому всієї системи управління, в кінцевому рахунку, націлених на підвищення ефективності функціонування всього підприємства [5]. Як показує світова практика, організаційно-управлінські інновації, що охоплюють всі рівні системи управління, здійснюються великими закордонними організаціями не рідше 1 разу кожні 3-4 роки, а нововведення на локальному (внутрішньоорганізаційному) рівні – практично щороку. Впровадження організаційно-управлінських інновацій в господарську та інноваційну діяльність промислових підприємств обумовлює, з одного боку, підвищення ефективності інноваційної діяльності, а з іншого – поліпшення результатів функціонування підприємств, що свідчить про особливу роль цих інновацій для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.