

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Продовжено серію досліджень щодо проблеми пошуку резервів покращення управління мотивацією праці в аграрних підприємствах. Проаналізовано умови праці, чинники підвищення ефективності трудової діяльності та запропоновано нову систему оцінювання аграрної праці.

This article is a part of the research on the issue of searching reserves for motivation improvement of labors. Some urgent issues of modern important trends of agribusiness workers are considered in the paper.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, мотивація праці, оплата праці, аграрні підприємства, форми та системи оплати праці, стимул.

Розвиток вітчизняного сільського господарства як базової галузі національної економіки, незважаючи на об'єктивну необхідність ефективного використання трудового потенціалу села, не забезпечує умов для формування дієвої системи мотивації працівників. Вітчизняна аграрна реальність унеможлиблює дотримання принципів управління трудовими ресурсами, які забезпечують бажання селянина працювати на землі й отримувати достатні для відтворювальної життєдіяльності матеріальні блага. В цілому певні позитивні зрушення в сільському господарстві поки що не забезпечили належного поліпшення умов життєдіяльності сільського населення, майже не зростають реальні доходи селян, головним джерелом сукупного доходу яких залишаються надходження від праці в особистих господарствах. Практично не відновлюється діяльність підприємств і закладів сфери обслуговування, припинилося оновлення матеріальної бази соціальної інфраструктури. У сукупності це негативно позначається на соціально-демографічній ситуації на селі та не сприяє підвищенню продуктивності праці, більш повному й ефективному використанню трудових ресурсів, формуванню установок жити і працювати на селі.

Постановка проблеми. Нині виникла необхідність застосування нових мотиваційних підходів, які мають ґрунтуватися на використанні економічних, соціальних і психологічних аспектів сучасного виробництва. Мотивація праці завжди належала і належатиме до вирішальних факторів забезпечення досягнення цілей аграрних підприємств, незалежно від стану аграрної економіки, а механізми та інструменти стимулювання повинні бути гнучкими. Сучасні умови господарювання на селі виводять проблему формування мотивації праці в аграрних підприємствах у розряд стратегічних. Вона потребує розв'язання з позицій необхідності оновлення механізмів і систем стимулювання, які об'єктивно виявилися неадаптованими до умов ринку. Підприємницькі структури втратили значний потенціал конкурентоспроможності, виробнича система неадекватна, а у працівника сформувалося переважно безвідповідальне ставлення до виконуваної роботи. З огляду на вище викладене дослідження теоретичних і методологічних аспектів мотивації праці та розробка практичних пропозицій стосовно її поліпшення є актуальною проблемою в умовах розвитку ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень. Висвітленням проблеми мотивації праці в різні часи займалися провідні науковці. Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації серед зарубіжних вчених зробили А. Смітт, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер. Серед вітчизняних науковців питання мотивації та оплати праці в аграрному виробництві досліджували: О.А. Бугуцький, А.Ф. Бурик, М.Х. Вдовиченко, О.Д. Гудзинський, В.С. Дієс-перов, А.М. Колот, М.Й. Малік, В.П. Мартянов, М.І. Нижній, М.К. Орлатий, М.П. Поліщук, Л.В. Романова, О.П. Скорук, Л.П. Червінська, О.В. Шкільов та інші. Однак вивчення й узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду щодо проблем мотивації праці показало, що далеко не всі аспекти цього питання досліджені достатньою мірою, особливо в аграрних підприємствах за умов їх реформування та розвитку ринкових відносин.

Мотивацію праці потрібно переорієнтувати на найманого працівника, який здебільшого не має власності у підприємстві, а лише продає власну робочу силу, тому основним стимулом для нього є матеріальна винагорода у вигляді заробітної плати. Стратегічним завданням, розв'язання якого може істотно підвищити рівень мотивації трудової діяльності в аграрному підприємстві, має бути визначено поступове підвищення заробітної плати.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аргументувати шляхи покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах, які включатимуть розробку та впровадження оціночної карти трудової діяльності, як модель розрахунку додаткового матеріального заохочення.

Виклад основного матеріалу. Відсутність ефективного стимулювання персоналу через оплату праці, яке спонукало б працівника до високопродуктивної праці, вимагає відновлення практики преміювання і заохочення, тобто збільшення розміру додаткової оплати праці, а також різноманітних надбавок і доплат. Обов'язковим є систематичне відзначення трудових досягнень працівників відповідними преміями, що заохочуватиме до продуктивної праці.

Важливе місце в механізмі проведення оцінки кадрів має, на наш погляд, атестація, зміст якої слід постійно змінювати і вдосконалювати. Зокрема, в зарубіжній практиці згідно з новою системою атестації державних

службовців практика щорічної атестації спеціалістів їх керівниками викликає критику і замість неї пропонується система щорічних бесід між підлеглими і керівниками, внесення елементів індивідуалізації заробітної плати [4, с. 47].

Атестаційна справа має комплекс складних завдань, які треба вирішувати для забезпечення врахування багатьох індивідуальних особливостей того чи іншого працівника. Це може здійснюватися за допомогою таких заходів, як аналіз анкетних даних, проведення співбесіди з атестованим, тестування, опитування, з використанням карток оцінки потенціалу працівника з допомогою певних критеріїв. Зокрема, розроблену нами форму оціночної картки трудової діяльності працівників аграрного підприємства і порядок розрахунку його виробничого потенціалу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Оціночна картка трудової діяльності працівників аграрних підприємств [1]

| Ознака трудової діяльності | Максимальна оцінка, бали | Рівень прояву ознаки у працівника | | |
|--|--------------------------|-----------------------------------|----------|---------|
| | | низький | середній | високий |
| 1. Мотиваційний потенціал (Кмп) | | | | |
| Різноманітність навичок | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Значимість роботи | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Винахідливість | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Самостійність | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Розумові здібності | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Працьовитість | 8 | 1–2 | 3–5 | 6–8 |
| Акуратність | 7 | 1–2 | 3–4 | 5–7 |
| Всього: $K_{mp} = A_{факт}/A_{мах}$ | | × | × | × |
| 2. Виробнича активність (Ква) | | | | |
| Продуктивність праці | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Якість роботи, що виконується | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Рівень кваліфікації (рівень відповідності розряду) | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Дотримання технологічного процесу | 9 | 1–4 | 5–7 | 8–9 |
| Трудова дисципліна | 9 | 1–4 | 5–7 | 8–9 |
| Відношення до інструменту | 8 | 1–2 | 3–5 | 6–8 |
| Всього: $K_{ва} = A_{факт}/A_{мах}$ | | × | × | × |
| 3. Соціальна активність (Кса) | | | | |
| Комунікабельність | 7 | 1–2 | 3–4 | 5–7 |
| Взаємовідносини з колегами | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Взаємовідносини з керівництвом | 8 | 1–2 | 3–5 | 6–8 |
| Участь в управлінні виробництвом | 7 | 1–2 | 3–4 | 5–7 |
| Участь у колективних заходах | 6 | 1–2 | 3–4 | 5–6 |
| Всього: $K_{са} = A_{факт}/A_{мах}$ | | × | × | × |
| 4. Творча активність (Кта) | | | | |
| Відношення до нововведень | 10 | 1–4 | 5–7 | 8–10 |
| Участь у раціоналізаторстві | 8 | 1–2 | 3–5 | 6–8 |
| Всього: $K_{та} = A_{факт}/A_{мах}$ | | × | × | × |

Оціночна картка ефективності представляє собою індикативний план, узгоджений з цілями підприємства в часі та його ресурсним забезпеченням. Період, що охоплюється оціночною карткою ефективності, має бути достатньо тривалим для можливості постановки виробничих завдань, їх виконання й оцінки за кінцевим результатом у межах визначеного терміну. Для аграрних підприємств доцільно розробляти такі картки на один календарний рік.

Важливою проблемою, що постає в аграрних підприємствах, є недосконалість інформаційних технологій і відсутність комп'ютерних програм, вирішення якої значною мірою може полегшити й покращити роботу.

У розв'язанні цієї проблеми вагомим роль відіграють сучасні інформаційні технології. Без використання комп'ютерної техніки неможливо забезпечити успішну роботу підприємства.

Комп'ютеризація сприяла істотним змінам у збиранні й обробці інформації для потреб планування і контролю. На основі застосування персональних комп'ютерів створюються локальні й інтегральні мережі, якими поширюється інформація в організації. Такі мережі поєднуються в інформаційно-керівні системи (ІКС), надають змогу здійснювати планування персоналу, управлінський та оперативний контроль за його діяльністю.

Результати вищевказаної концепції оцінки трудової діяльності працівників сільськогосподарських підприємств можуть бути реалізовані в табличному процесорі Excel.

Використання розробленої моделі матеріального заохочення на основі оцінювання трудової діяльності аграрних працівників дасть змогу:

– зацікавити працівників у відповідальному виконанні професійних обов'язків, бути соціально та творчо активними;

- провести атестацію та облік універсальних здібностей працівників аграрних підприємств;
- максимально спростити й автоматизувати роботу щодо оцінювання трудової діяльності;
- визначити мотиваційний потенціал, виробничу, соціальну та творчу активність працівників;
- змоделювати нарахування регламентованого матеріального заохочення;
- автоматично формувати поточні облікові відомості для нарахування матеріальних заохочень та індивідуальних відомостей (за категоріями працюючих).

Провівши оцінювання трудової діяльності механізатора СВК “Трудівник” Гайсинського району Вінницької області, обраховано: коефіцієнт мотиваційного потенціалу ($K_{мп}$) – 0,62, коефіцієнт виробничої активності ($K_{ва}$) – 0,79, коефіцієнт соціальної активності ($K_{са}$) – 0,50, коефіцієнт творчої активності ($K_{та}$) – 0,56. Середній коефіцієнт становить 0,62, а середньомісячна заробітна плата (за календарний рік) – 1174,40 грн, тоді рівень матеріального заохочення дорівнюватиме $1174,40 \times 0,62 = 728,13$ грн (рис. 1).

| AG14 | A | B | K | R | S | Z | AD | AE | AF | AG | AH |
|------|----------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|------------|-----------------|------------------------------|
| 1 | | Ознака трудової діяльності | | | | | | | | | |
| 3 | Ідентифікаційний код | Прізвище, ім'я, по батькові | $K_{мп} = A_{факт.} / A_{макс.}$ | ВСЬО ГО: | $K_{ва} = A_{факт.} / A_{макс.}$ | $K_{са} = A_{факт.} / A_{макс.}$ | $K_{та} = A_{факт.} / A_{макс.}$ | Середній коефіцієнт | Код посади | До видачі, грн. | Матеріальне заохочення, грн. |
| 4 | | | 1 | 56 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | |
| 5 | 1859562236 | Бабій Катерина Яківна | 0,62 | 44 | 0,79 | 0,50 | 0,56 | 0,62 | 3.2.1 | 680,40 | 260,40 |
| 6 | 1707045204 | Бойко Ростислав Сидорович | 0,71 | 40 | 0,71 | 0,76 | 0,67 | 0,71 | 7.6 | 718,20 | 298,20 |
| 7 | 1789532000 | Бондар Марина Карпівна | 0,57 | 49 | 0,88 | 0,68 | 0,56 | 0,67 | 3.2.1 | 701,40 | 281,40 |
| 8 | 1723560000 | Бондар Марія Карпівна | 0,63 | 45 | 0,80 | 0,66 | 0,56 | 0,66 | 3.2.1 | 697,20 | 277,20 |
| 9 | 1744547820 | Бородайко Олена Григорівна | 0,78 | 43 | 0,77 | 0,82 | 0,39 | 0,69 | 7.4 | 709,80 | 289,80 |
| 10 | 1745400895 | Василевська Анна Павлівна | 0,60 | 47 | 0,84 | 0,76 | 0,56 | 0,69 | 7.5 | 354,90 | 144,90 |
| 11 | 1745263200 | Власенко Григорій Петрович | 0,52 | 41 | 0,73 | 0,82 | 0,50 | 0,64 | 3.0 | 1361,20 | 531,20 |
| 12 | 1700569835 | Власик Дмитро Дмитрович | 0,72 | 47 | 0,84 | 0,76 | 0,56 | 0,72 | 5.2 | 860,00 | 360,00 |
| 13 | 1777878796 | Волошанівський Андрій | 0,60 | 45 | 0,80 | 0,84 | 0,56 | 0,70 | 7.2 | 714,00 | 294,00 |
| 14 | 1700252358 | Гаврилюк Аркадій Григорович | 0,71 | 49 | 0,88 | 0,89 | 0,89 | 0,84 | 2.0 | 1803,20 | 823,20 |
| 15 | 1700569825 | Гаврилюк Наталя Василівна | 0,60 | 46 | 0,82 | 0,68 | 0,78 | 0,72 | 4.2.2 | 1393,20 | 583,20 |
| 16 | 1748894565 | Герасименко Ольга Василівна | 0,71 | 45 | 0,80 | 0,74 | 0,67 | 0,73 | 7.4 | 726,60 | 306,60 |
| 17 | 1786532689 | Герасенко Василь Якович | 0,66 | 42 | 0,75 | 0,71 | 0,50 | 0,66 | 5.1 | 1581,98 | 628,98 |
| 18 | 1745268953 | Горбатюк Василь Петрович | 0,71 | 44 | 0,79 | 0,79 | 0,50 | 0,70 | 5.1 | 1620,10 | 667,10 |
| 19 | 1745859601 | Горбатюк Олександр Петрович | 0,68 | 42 | 0,75 | 0,71 | 0,39 | 0,63 | 4.0 | 1352,90 | 522,90 |
| 20 | 1754854854 | Гордашевський Роман | 0,68 | 37 | 0,66 | 0,66 | 0,56 | 0,64 | 7.3 | 688,80 | 268,80 |
| 21 | 1742000149 | Григорюк Катерина Петрівна | 0,69 | 37 | 0,66 | 0,63 | 0,50 | 0,62 | 4.2.2 | 1312,20 | 502,20 |
| 22 | 1742021021 | Дабіжа Леонід Антонович | 0,65 | 41 | 0,73 | 0,63 | 0,50 | 0,63 | 7.2 | 684,60 | 264,60 |
| 23 | 1745896205 | Добренюк Олена Василівна | 0,57 | 40 | 0,71 | 0,66 | 0,56 | 0,63 | 1.1 | 733,50 | 283,50 |

Рис. 1. Модель розрахунку додаткового матеріального заохочення на основі оцінки трудової діяльності працівників аграрних підприємств

За моделлю розрахунку матеріального заохочення на основі оцінки трудової діяльності сільськогосподарських працівників варто дослідити міру впливу факторів мотивації трудової діяльності (мотиваційний потенціал – $K_{мп}$, виробнича активність – $K_{ва}$, соціальна активність – $K_{са}$, творча активність – $K_{та}$) та посадового (тарифного) окладу (далі $P(m)o$) на рівень матеріального заохочення.

При цьому обмежились лінійним співвідношенням між матеріальним заохоченням і впливаючими змінними. Задачу розв'язано за допомогою багатofакторного множинного регресійного аналізу і отримано рівняння регресії, яке показує залежність матеріального заохочення від п'яти впливаючих змінних – $K_{мп}$, $K_{ва}$, $K_{са}$, $K_{та}$ і посадового (тарифного) окладу:

- Y – рівень матеріального заохочення;
- x_1 – мотиваційний потенціал працівників $K_{мп}$;
- x_2 – виробнича активність працівників $K_{ва}$;
- x_3 – соціальна активність працівників $K_{са}$;
- x_4 – творча активність працівників $K_{та}$;
- x_5 – рівень посадового (тарифного) окладу $P(m)o$.

Для порівняння впливу змінних на матеріальне заохочення були обчислені стандартизовані коефіцієнти множинної регресії, оскільки вони не мають одиниці виміру.

Рівняння множинної регресії у стандартизованому масштабі має вигляд:

$$Y = 0,1035 K_{мп} + 0,1050 K_{ва} + 0,1097 K_{са} + 0,1429 K_{та} + 0,9353 P(m)o.$$

На відміну від звичайних коефіцієнтів регресії, які відображаються у натуральному масштабі, стандартизовані коефіцієнти множинної регресії можна порівнювати один з одним. Вони показують, на яку частину стандартного відхилення змінилося б середнє значення залежної змінної. У нашому випадку найбільш суттєвий вплив на матеріальне заохочення виявляють посадовий (тарифний) оклад і творча активність (*Kma*), а потім наступні фактори мотивації.

Коефіцієнт детермінації, який дорівнює 0,9937 і вказує на те, що 99,37 % загальної дисперсії обумовлює залежність матеріального заохочення від перелічених вище факторів. Тільки 0,63% загальної дисперсії не можна пояснити цією залежністю на основі отриманої оцінки функції регресії. Таким чином, враховуючи, що рівняння регресії статистично значуще, його підбір виконано добре. Крім того, критерій Фішера, який дорівнює 11930,07, значно перевищує теоретичне значення критерію Фішера (2,78), тому фактори впливу, включені у регресію, достатньо пояснюють залежну змінну.

Коефіцієнт кореляції 0,9968 наближується до 1, що свідчить про тісний зв'язок між матеріальним заохоченням і вищевказаними факторами.

Доцільно взяти до уваги спосіб оцінки працівників сільського господарства, який практикується в Німеччині. В цій країні на регіональних рівнях діють спеціальні атестаційні комісії. При позитивних результатах оцінки атестованим видають спеціальні сертифікати, які забезпечують право на отримання банківських кредитів, відповідних видів пільг тощо. Відповідно, для вітчизняної практики забезпечення системи оцінки можна було б рекомендувати введення в обов'язки управлінь агропромислового розвитку за відповідну плату проводити щорічну атестацію керівників і спеціалістів. При проведенні атестації доцільно насамперед враховувати якості працівника, пов'язані з його професійними, соціальними та творчими здібностями. При цьому також приділяти увагу досвіду та знанням працівника з урахуванням його освіти, стажу роботи, особливостей посадового переміщення.

Висновки. Отже, з метою удосконалення управління мотивацією праці розроблено й обґрунтовано оціночну карту та методіку оцінювання трудової діяльності працівників аграрних підприємств за кінцевими результатами праці. При цьому доцільно проводити оцінювання кожного працівника за такими ознаками трудової діяльності: мотиваційний потенціал (різноманітність навичок, значимість роботи, винахідливість, самостійність, розумові здібності, працьовитість, акуратність), виробничу активність (продуктивність праці, якість роботи, рівень кваліфікації, дотримання технологічного процесу, трудова дисципліна, ставлення до робочого інструменту), соціальну активність (комунікабельність, взаємовідносини з колегами та керівництвом, участь в управлінні виробництвом і колективних заходах), творчу активність (ставлення до нововведень, участь у раціоналізаторстві та винахідництві). Оцінювання трудової діяльності працівників за кінцевими результатами роботи, дає можливість сформуванню на підприємствах фонд матеріального заохочення та посилити участь працівників у розподілі прибутку.

Література

1. Петренко Н. О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах / Н. О. Петренко // Економіка АПК. – 2008. – № 2 – С. 129–134.
2. Петренко Н. О. Теоретико-методичні положення мотиваційного чинника в оплаті праці / Н. О. Петренко // Агроінком. – 2008. – № 3–4. – С. 66–69.
3. Червінська Л. П. Урахування змісту праці та проблеми її стимулювання. Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання : [кол. моногр.] ; У 2 т. Т. 2 ; за ред. П. Т. Саблука, В. Я. Амбросова, Г. Є. Мазнева. – К. : ІАЕ, 2001. – 659 с.
4. Шкільов О. В. Форми та системи оплати праці в сільському господарстві // В кн. Економіка праці й соціально-трудова відносини : підручник / О. В. Шкільов, С. С. Барабан, В. А. Ярославський, О. Д. Балан : [За ред. Шільова О. В.] – К. : Четверта хвиля, 2008. – С. 342–363.

УДК 339.9. 001.76

Н. Ю. ПОЗДНЯКОВА

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

СВІТОВИЙ ДОСВІД ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ЧЕРЕЗ МЕРЕЖУ ІННОВАЦІЙНИХ ФОНДІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

Досліджено практичний досвід США щодо інвестування інноваційних проектів. Відзначено важливість використання різних джерел інвестування інноваційної діяльності, ризикових інноваційних проектів з активною участю держави. Розроблено варіант використання зарубіжного досвіду фінансування інноваційної діяльності в Україні.

Ключові слова: інновації, інвестиції, венчурні фонди.