

7. INTEGRATION OF BUSINESS STRUCTURES OF COUNTRIES OF THE VISEGRÁD GROUP AND UKRAINE

Германюк Н.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри аграрного менеджменту
Вінницького національного аграрного університету

ТРУДОВІ РЕСУРСИ АГРОСФЕРИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У монографії досліджено сучасний стан кадрів підприємств у трансформаційних умовах соціально-економічного розвитку. Визначено, що в процесі інтеграції бізнес-структур країн Вишеградської четвірки та України актуальною є проблема матеріальної мотивації персоналу в цілому. Розроблено підхід стосовно поліпшення рівня зайнятості сільського населення, зацікавленості робітників в ефективній праці, що реалізується шляхом ефективного стимулювання. Виявлено необхідність формування здорової конкуренції між працівниками у внутрішньому середовищі. Розглянуто деякі інноваційні напрями та відповідний механізм реалізації сучасної кадрової політики підприємств аграрної галузі. Запропонована методика розрахунків матеріального заохочення людських ресурсів на прикладі СТОВ «Промінь» за рівнем освіти, стажем роботи, фактично відпрацьованим часом і складністю роботи, яка висвітлює рейтинг окремого працівника та обсяг винагороди. З'ясовано, що пошук ефективних способів управління стимулюванням за прозорими принципами є найбільш оптимальним напрямом забезпечення активізації використання трудового потенціалу. Поряд із цим доцільними є застосування досвіду успішних європейських держав, а також подальша співпраця між країнами Вишеградської четвірки та Україною.

Вступ. Національна аграрна галузь успадкувала досить могутній професійно-кваліфікаційний потенціал трудових ресурсів, що протягом тривалого періоду характеризувався потужною здатністю вирішувати складні виробничі та соціальні питання. Проте входження України в ринкові відносини та перехід на приватні принципи функціонування призвели до скорочення обсягів виробництва і масового відчуження робочої сили. Звільнення працівників, у т. ч. високопрофесійних спеціалістів сільського господарства, призвело до суцільної руйнації мотиваційних чинників стосовно ефективного використання кадрового потенціалу, що, своєю чергою, зумовило зниження ефективності галузевого виробництва. Останнім часом під впливом трансформаційних інтеграційних процесів в Україні спостерігається суттєвий відтік трудових ресурсів – робоча міграція за кордон, насамперед до сусідніх європейських країн Вишеградської четвірки (Польщі, Чехії, Словаччини та Угорщини). Поліпшення рівня зайнятості сільського населення останніх, а також

зацікавленість того або іншого робітника в ефективній праці відбуваються шляхом соціально-економічної мотивації та ефективного стимулювання. У даному ключі під час виробничої діяльності функціонує механізм відносин між керівництвом і працівниками підприємства.

У цілому мотивація трудової активності в будь-якому колективі базується на раціональній системі матеріального і морального заохочення та в результаті має бути пов'язана з формуванням і збереженням трудового потенціалу на всіх етапах виробничого процесу. Саме тому під час удосконалення вітчизняної системи стимулювання праці доцільно застосовувати концепцію, яка сприяє підвищенню інтересів керівників аграрних підприємств стосовно збереження робочих місць, забезпечує відповідну професійну кваліфікацію працівників з урахуванням ступеня складності та якості робіт, що виконуються. Зауважимо, що, за оцінкою багатьох вітчизняних і закордонних науковців, формування та створення нових робочих місць вимагають значно більших витрат, ніж підтримка наявних.

1. Місце мотивації та стимулювання у підвищенні продуктивності праці

Сьогодні розвиток мотиваційного механізму на основі збереження та створення нових робочих місць з урахуванням гідного рівня оплати праці й матеріального стимулювання надає можливість вирішення суттєвої проблеми – оптимального використання трудових ресурсів у сільській місцевості. Зацікавленість кожного працівника у власних результатах повинна базуватися на мотиваційних засадах якісного виконання роботи в установлені терміни та одержанні належної винагороди (рис. 1).

У цьому разі формується здорова конкуренція між інтересами працівників у внутрішньому середовищі, що забезпечує ефективність виробництва та отримання прогнозованого мотиву кожного робітника та колективу взагалі. Поряд із визначеним украй необхідно застосовувати принцип справедливості, який особливо стосується оплати праці. Остання повинна ґрунтуватися на здатності людини якісно виконувати роботу заданої складності з урахуванням технологічно-організаційних термінів, а також на відповідних результатах діяльності. Виходячи з даної гіпотези, основним завданням органів державної влади є приведення системи оплати праці у відповідність до професійного рівня працівників, їх справжніх потреб, використовуючи досвід провідних європейських країн. Водночас доцільно враховувати той факт, що людина, яка працює, зобов'язана одержувати заробітну плату не нижче мінімального гарантованого рівня. Фінансова різниця між можливими реальним та мінімальним рівнями оплати праці завжди слугуватиме певним стимулом для підвищення ефективності витрачання зусиль кожним робітником, поліпшення його професійно-кваліфікаційних характеристик за допомогою мотиваційних заходів.

Слід зауважити, що категорії «мотивація», «інтерес», «потреба», «стимулювання» дещо відрізняються змістом. Так, «мотив» (лат. movere – приводити в рух) трудової поведінки формує у працівника бажання до праці передусім для максимального задоволення власних потреб та прагнень.

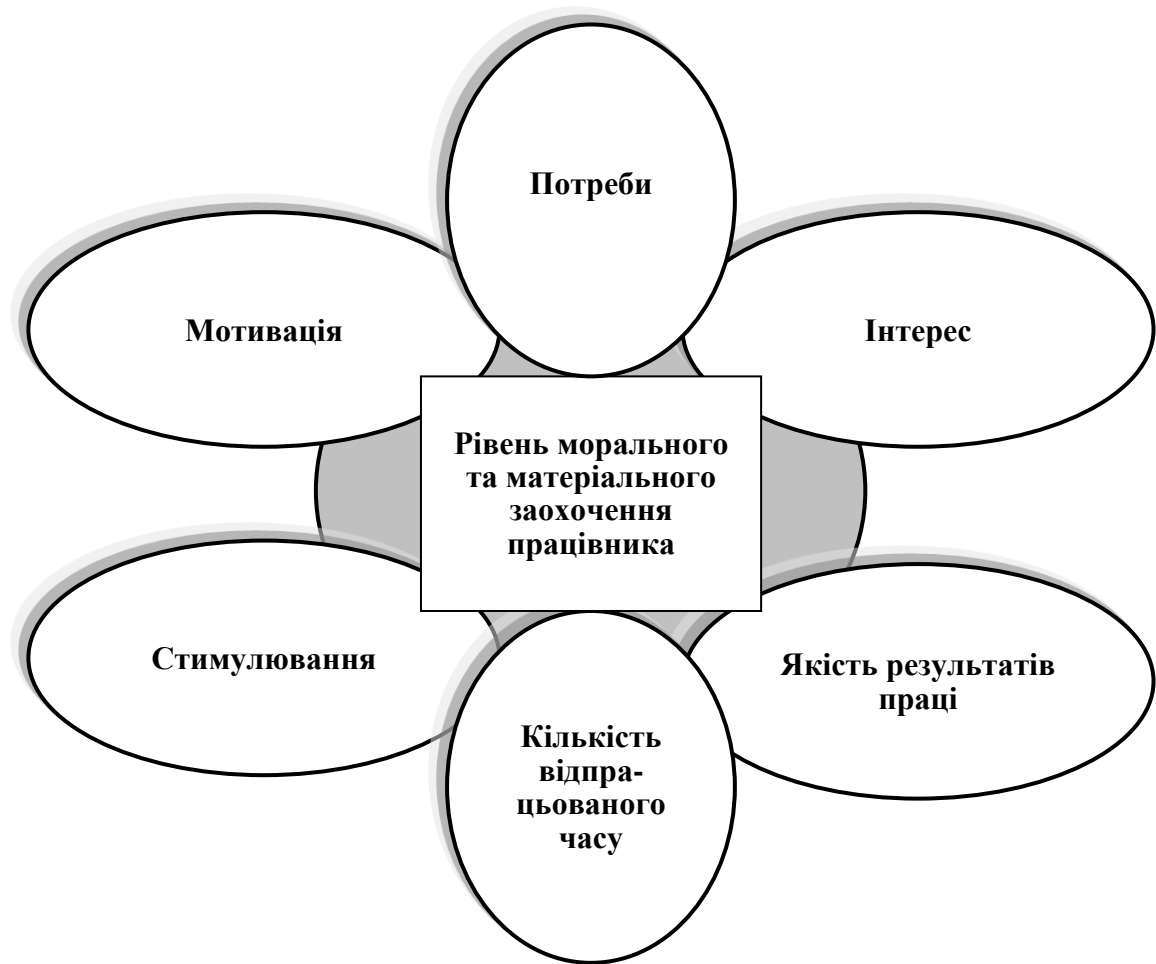


Рис. 1. Механізм формування мотивації та матеріального заохочення діяльності в аграрній галузі

Джерело: розроблено автором

«Потреба» (англ. need – запит) – це необхідність особистості у забезпеченні певних результатів і умов життя та праці.

«Інтерес» (англ. interest – цікавість) зумовлює цільову поведінку працівника відповідно до мотивів. Це можуть бути окремі духовно-пізнавальні, матеріально-житлові, побутові зручності, соціально-суспільні, культурні та інші інтереси.

«Стимулювання» (лат. stimulus – поштовх) – це категорія додатково-спонукальної дії, за допомогою якої відбувається прискорення мотиваційного здійснення трудової діяльності взагалі [3, с. 440–442].

Відповідно, можна зробити висновок, що основою мотиву є запрошення до дії, отримання від неї належної винагороди з подальшим просуванням по службі, а інтерес являє собою конкретно-цільову причину, яка спонукає працівника до певних вчинків стосовно прагнення задовольнити власні потреби. Моральне і матеріальне стимулювання будь-якої діяльності доцільно розглядати як прискорене бажання до певної активності для реалізації очікувань виробника та робітника щодо відтворення конкретної дії, спрямованої на отримання ефекту. Отже, мотив є суб'єктивним явищем, яке у кінцевому підсумку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу перетворюється у визначення стратегічної цілі у напрямі вирішення потреб (інтересів).

Спонукальні фактори заведено класифікувати за матеріальними, моральними, ідейно-політичними, колективними та іншими ознаками, що діють у суспільстві та впливають як на індивідуальні, так і на колективні, товариські взаємовідносини.

Факторами внутрішнього характеру, які стимулюють трудовий процес, є психологічне задоволення робітника від творчої самореалізації та якісно зробленої справи, відчуття особистої належності до успіхів підприємства, визнання керівництвом його професійності та відповідне ставлення. Зазначене можна віднести до дій морально-особистого та морально-колективного характеру.

Певне зовнішнє підштовхування до трудової активності забезпечується безпосередньо управлінцями підприємства, а саме: рівнем оплати, можливістю просування по службі, додатковою відпусткою, іншими пільгами тощо.

Звичайно, матеріальні стимули повинні підтримувати бажання працювати краще, якісніше, надавати допомогу іншим і т. п. Але досить часто, на жаль, трапляється і прояв негативних наслідків: кар'єризм, користолюбство тощо. Ось чому дуже важливо, щоб і моральне, і матеріальне стимулювання максимально спрямовувалися не лише на інтерес окремої особистості, а й на результат колективної праці. Отже, в трансформаційний період розвитку нашої держави, в процесі інтеграції бізнес-структур країн Вишеградської четвірки та України достатньо актуальною проблемою є питання матеріальної мотивації.

У цілому мотивація як індивідуальної, так і колективної активності не може функціонувати за відсутності матеріальної зацікавленості працівників. Провідне місце у мотиваційному механізмі має належати мотивації окремої людини, що в загальному вигляді розглядається нижче (рис. 2).

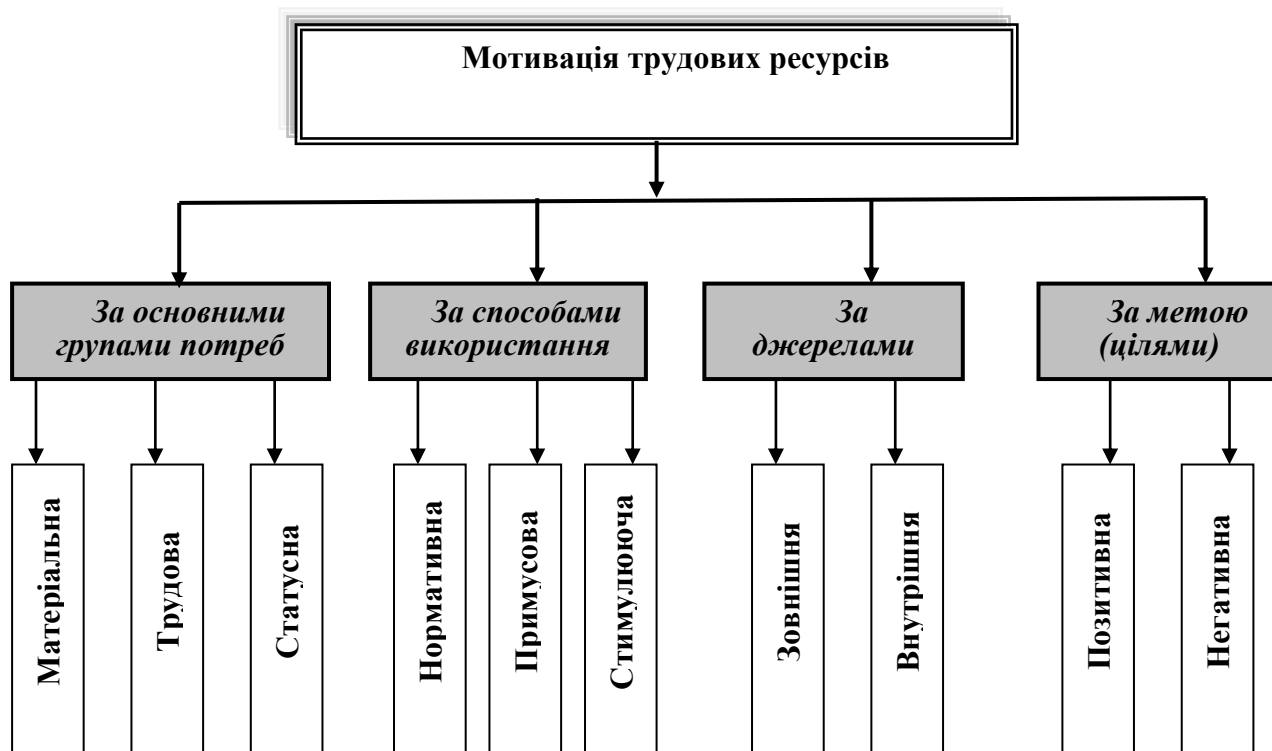


Рис. 2. Класифікація видів мотивації трудових ресурсів

Під матеріальною мотивацією у цілому розуміють бажання окремого працівника (колективу) досягати рівня добробуту і достатку, що відповідатиме науково обґрунтованим стандартам і нормам життя. Прагнення людини до розвитку часто зумовлюється необхідністю збільшення трудового внеску в сім'ю, колектив, суспільство.

З даного ракурсу матеріальну мотивацію активності праці в колективі, перш за все, бажано розглядати як похідну від обсягів отриманого кожним робітником доходу, який безпосередньо пов'язаний із рівнем заробітної плати. При цьому мотиваційну спрямованість людини доцільно орієнтувати на рівень оплати праці, яка є основною формою статків сім'ї. Під впливом сучасних фінансових змін суспільство змушене визнати необхідність зростання, насамперед, частки заробітної плати у загальних прибутках населення. Підвищення оплати праці повинно стати визначальною умовою державної соціально-економічної збалансованості, посилення зацікавленості працівників у результатах своєї роботи, що сприятиме збільшенню сукупної продуктивності.

Фактично помітна роль у стимулюванні належить статусній мотивації, яка (поряд із трудовою) більше належить до внутрішніх імпульсів людської поведінки. Йдеться про прагнення обіймати вищу, більш престижну і відповідальну посаду, набути лідерського статусу в колективі, користуватися пошаною та авторитетом.

Для усвідомлення внутрішніх мотиваційних алгоритмів трудової діяльності суттєвим є виявлення факторів, що впливають на рівень матеріальної мотивації, функціональність відповідних стимулів та з'ясування їх сутності. Зазначене представлено у вигляді тарифної системи оплати праці, за допомогою якої регулюються основні вимоги (нормативи) до праці та кваліфікаційні ознаки діяльності трудових ресурсів. Остання містить у собі тарифну сітку (шкалу) оплати праці, тарифну ставку (оклад) та штатний розпис.

Належна оцінка керівництвом роботи працівника за тарифною системою обов'язково призводить до позитивної мотивації останнього. Але на практиці це відбувається не завжди, що, як правило, знеохочує активність працівників. Недостатня самовіддача трудових кадрів часто спонукає керівництво до примусового впливу та специфічних мотиваційних заходів для отримання запланованого ефекту. Таку активність управлінців можна назвати зовнішньою, оскільки відбувається вона за бажанням керівника, ніби зовні. І, навпаки, якщо людина отримує справедливую оцінку своєї діяльності, то відчуває моральне задоволення, яке надає їй бажання працювати на тому ж рівні або навіть більш досконало. Позитивна (справедлива) мотивація викликає особливе бажання проникнути в сутність власної справи, облагороджує внутрішній стан особистості, згідно з чим формується подальша поведінка.

2. Інноваційний напрям щодо реалізації кадрової політики

В умовах інтеграції бізнес-структур Вишеградської четвірки та України розглянемо деякі інноваційні напрями та відповідний механізм реалізації сучасної кадрової політики на сільськогосподарських підприємствах для підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

По-перше, необхідно визначити головну мету, пріоритетні завдання та дії, стосовно яких доцільно спрямовувати кадрову політику на будь-якому підприємстві. Остання передбачає залучення мобільних спеціалістів до процесу

господарської діяльності, впровадження модернових технологій менеджменту персоналу, формування реального кадрового запасу, посилення вимог до моральних, психологічних та етичних рис працівників, створення умов для всебічного зростання людини, а також інвестування у професійний розвиток управлінців.

Сьогодні під час консолідованих господарських стосунків між Україною та державами Вишеградської четвірки провідним напрямом розвитку вітчизняних підприємств є формування кадрової політики, відповідної положенням Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр. та стандартам Європейського Союзу.

Щодо країн Вишеградської четвірки, вони достатньо зацікавлені у співпраці з Україною як із близькою сусідкою та економічним партнером (з урахуванням рівня конкуренції на іншому європейському просторі), а також для поліпшення свого впливу в політиці ЄС. Зазначені держави технічно підтримують нашу країну в здійсненні політичних, соціально-економічних та секторальних реформ щодо: децентралізації влади й змін в адміністративно-територіальному складі; забезпечення й збереження енергії; сприяння розвитку малого і середнього підприємництва; збалансування режиму вільної торгівлі з ЄС; підтримки громадянських заходів тощо [4]. Використання формату інтеграції бізнес-структур Вишеградської четвірки та України на даному етапі є додатковим чинником у збереженні групи як функціонального просторового об'єднання із загальними інтересами.

Отже, головними завданнями кадрової політики на вітчизняних підприємствах аграрної сфери у трансформаційних умовах функціонування є:

- 1) формування нового покоління кваліфікованих працівників аграрної сфери, що володіють новітніми схемами праці;
- 2) підвищення результативності менеджменту трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах;
- 3) розвиток внутрішніх зв'язків (між управлінцями й працівниками) та відносин між колегами, своєчасне забезпечення службовою інформацією;
- 4) поліпшення організаційної етики співробітників, популяризація роботи в аграрній сфері, введення високих культурних засад;
- 5) удосконалення алгоритму пошуку, підбирання та збалансування кадрів;
- 6) забезпечення переконливого управління професійним зростанням, підготовка та розвиток кадрів;
- 7) сприяння побудові віртуального середовища для навчання з метою самовдосконалення на базі передових комунікаційних засобів;
- 8) розроблення та втілення механізму прозорих кадрових показників, норм та чинників (за компетентністю, ефективністю);
- 9) побудова системи мотивацій та стимулювання, спрямованих на якісні результати;
- 10) залучення прийомів менеджменту щодо управління досвідом для накопичення, застосування відповідних знань, керування та обміну інтелектуальними можливостями.

Ці орієнтири спрямовані на досягнення гармонійності в процесах модернізації та збереження кількісного й якісного складу працівників на підприємствах, а також забезпечення висококваліфікованими кадрами [5].

Визначимо, що з погляду працівників кадрова політика має створювати комфортні умови для роботи, які надаватимуть можливості кар'єрного зростання та впевненість у майбутньому.

Важливим є те, що все більшого значення набувають стратегічні тенденції у роботі з персоналом, які домінують над традиційними управлінськими завданнями: плануванням, залученням, адмініструванням кадрів та підвищенням кваліфікації тощо.

Активна кадрова політика в аграрному секторі, насамперед, спрямовується на стратегічні фактори розвитку, а саме: 1) наближення до ринків шляхом моніторингу сфери діяльності та зосередження на попиті споживачів; 2) добірний сервіс із застосуванням відповідних технічних засобів; 3) високу якість продукції; 4) використання інноваційних досягнень; 5) економічну відповідальність та збалансованість; 6) кваліфікований кадровий потенціал; 7) адаптовані та мобільні організаційні установи.

Особисті завдання кадрової політики фірми створюються з урахуванням цілей, пов'язаних із зовнішніми умовами її діяльності та зумовлених внутрішніми вимогами, реалізація яких спрямована на вдосконалення відносин усередині колективу. Отже, на формування кадрової політики мають вплив зовнішні та внутрішні чинники.

Підприємство не в змозі уникнути зовнішніх чинників, тому для оптимального визначення потреб у трудових ресурсах та знаходження джерел їх покриття зобов'язано їх ураховувати. Серед таких факторів можна виділити:

- 1) ситуацію на ринку праці (демографічні чинники, освітня політика);
- 2) тенденції до економічного зростання;
- 3) науково-технічний розвиток (характер та сутність праці, що визначає попит фірми на конкретних фахівців, можливість перепідготовки кадрів);
- 4) нормативно-правове забезпечення (правила, встановлені урядом; законодавство про охорону праці, зайнятість, соціальну політику).

Своєю чергою, внутрішні чинники підлягають управлінському тиску з боку фірми, до них належать: 1) цілі підприємства; 2) модель керування (централізована або децентралізована, що потребує різних спеціалістів); 3) рівень фінансування (можливість інвестувати у заходи з менеджменту персоналом); 4) кадровий потенціал (оцінка здібностей працівників з оптимальним розгалуженням обов'язків).

Управління трудовими ресурсами підприємства є важливим засобом щодо втілення кадрової політики, адже ефективно розвиватися та втримувати конкурентні позиції на ринку може та фірма, кадрова політика якої побудована на демократичних засадах і поглибленому моніторингу зовнішнього середовища. Одним із найбільш важливих завдань менеджменту на великих підприємствах є допомога керівництву різних рівнів під час виконання функцій, пов'язаних з управлінням.

У процесі визначення кадрової стратегії вкрай важливим є уявлення моделі своєї фірми відносно змістовності комунікаційних зв'язків та управління ними як сьогодні, так і в перспективі [6].

Тенденції кадрової політики безпосередньо перетинаються з функціями системи менеджменту персоналу даного підприємства. Представимо їх особливості поетапно:

- 1) аналіз ситуації, прогнозування стану розвитку фірми, виявлення стратегічної мети;
- 2) уявлення головних засад кадрової політики та визначення пріоритетів;
- 3) офіційне затвердження кадрової політики на підприємстві;
- 4) впровадження необхідної інформації у колектив та збір думок;
- 5) оцінка обсягу інвестицій щодо втілення обраної стратегії – принцип розподілу коштів та сприяння стимулюванню праці;
- 6) побудова плану стосовно потреби у працівниках, прогнозів відносно штатної чисельності та складу, створення резервів;
- 7) здійснення кадрових засад: програма розвитку, відбір персоналу, побудова команди, відповідна підготовка та підвищення кваліфікації;
- 8) оцінка фінансових результатів підприємства – моніторинг щодо відповідності кадровій політиці, стратегії фірми, виокремлення складних питань, характеристика персоналу.

Види кадрової політики доцільно розрізняти за двома напрямками:

- 1) масштабами кадрових заходів;
- 2) ступенем відкритості.

Перший напрям пов'язаний зі сприйняттям правил та норм, які є фундаментальними для основних кадрових заходів, а також шляхом прямого впливу керівництва на взаємовідносини з працівниками. Заведено виокремлювати певні види політики управління: пасивну, реактивну, превентивну, активну.

У ситуації, коли адміністрація не обізнана щодо чітких кадрових дій, а сутність взаємодії з працівниками виявляється лише в усуненні критичних наслідків, на підприємстві відбувається пасивна кадрова політика. Характерним для такої фірми є відсутність: прогнозів щодо необхідної чисельності кадрів, механізмів оцінювання штату та його роботи, моніторингу кадрового положення у цілому. Саме тут управлінці діють шляхом раптової реакції на складні обставини, намагаючись вирішити проблемні питання будь-яким методом, як правило, без спроби розібратися у причинах та можливих наслідках.

Під час реактивної політики кадрів адміністрація контролює ознаки ймовірного проблемного положення (у процесі роботи з людьми), передумови та розвиток кризи: появу поточних конфліктів, нестачу достатньо професійних працівників для вирішення актуальних завдань, відсутність мотивації. Управлінці роблять певні кроки у напрямі передбачення кризи з одночасним аналізом обставин, які забезпечили її формування. Відділи кадрів таких фірм зазвичай володіють механізмами визначення ситуації, що склалася, та мобільної результативної допомоги. У процесі розроблення програм із розвитку персоналу найбільші складності виникають протягом складання середньострокових прогнозів.

Відділи кадрів підприємств із превентивною політикою управління володіють не тільки способом тестування працівників, а й прогнозами на середньостроковий період. Програма розвитку такої фірми передбачає прогнозування на короткий та середньостроковий час щодо структурної та кількісної необхідності у трудових ресурсах, а також раціонально обґрунтовані напрями з поліпшення ситуації. Головна складність даної стратегії – проектування цільових кадрових заходів на підприємстві.

Щодо активної кадрової політики фірми, то мають місце ефективне адміністративне прогнозування, методика впливу на події, спостерігається розроблення антикризової програми з управління трудовими ресурсами, безперервний аналіз діяльності, а також корегування у виконанні програм, ураховуючи зовнішні та внутрішні обставини. При цьому виділяють раціональну та авантюристичну стратегії.

Під час утілення раціональної політики кадрів адміністрація фірми володіє як якісним діагнозом, так і обґрунтованим очікуваним розвитком подій та відповідними засобами впливу. Програми підприємства містять прогнози на короткий, середній та довгостроковий період відносно якісної та кількісної потреби у працівниках із різними шляхами реалізації трудових взаєностосунків із персоналом.

Сутність ведення авантюристичної політики кадрів полягає у тому, що керівництво фірми не володіє якісним прогнозованим розвитком ситуації, але намагається впливати на останній. При цьому до програми дій включено планування трудових відносин із працівниками, яке зазвичай зорієнтоване на досягнення важливих цілей без урахування та дослідження ймовірних відхилень. При цьому уявлення стосовно напряму діяльності можуть бути правильними, але емоційними й не зовсім аргументованими. Під час суттєвих ринкових трансформацій, появи нового, більш якісного та слушного товару можуть виникнути значні проблеми щодо впровадження даного типу стратегії.

Іншим напрямом у виокремленні видів політики кадрів може слугувати послідовне орієнтування на власний або зовнішній трудовий потенціал, рівень відкритості щодо навколишнього простору під час формування штату підприємства. У ракурсі визначеного кадрову політику фірми поділяють на: 1) відкритого типу; 2) закритого типу.

Особливість першого типу: підприємство є прозорим для потенційних працівників будь-якого рівня, отже, кваліфікованому спеціалісту можна прийти та працювати на посаді свого статусу. Такий кадровий напрям властивий насамперед більшості сучасних телекомунікаційних компаній, автомобільних концернів, де не вимагають стажу роботи в аналогічних структурах. Відкритий тип також притаманний для нових підприємств різних напрямів діяльності (у т. ч. сільськогосподарських), які пропонують дещо агресивну політику завоювання конкурентних позицій на ринку та орієнтуються на стрімке зростання й швидкий розвиток у відповідній галузі.

Закрита кадрова політика передбачає залучення нових трудових ресурсів починаючи з низької посади, а заміщення вакантних посад відбувається лише працівниками фірми. Даний тип є характерним для компаній із розвинутою корпоративною культурою, формуванням духу команди, а також для підприємств з обмеженою кількістю робітничого потенціалу тощо [7].

3. Перспективи розвитку трудових ресурсів та підвищення результатів праці

У цілому з урахуванням інтеграційних напрямів ведення ефективної кадрової політики сучасна практика господарювання, безперечно, відтворює той факт, що роль мотивів і стимулів до якісної праці постійно зростає. Зазначені фактори все більше впливають на вибір поведінки працівника під час

виробничої активності, формуючи його трудову мотивацію. Вони зумовлюються, як правило, сутністю роботи, розпорядком та умовами праці, структурною побудовою трудового процесу. У такому разі йдеться про комплексну систему рушійних сил щодо спрямування поведінки самої людини, відповідну мотивацію праці.

Отже, за визначеності перспектив розвитку кожної особистості виникає потреба в суттєвій і цікавій роботі, якісних умовах праці та оцінці керівництвом результатів роботи за оптимально високою шкалою. З одного боку, працівник пов'язує власну трудову мотивацію з корисністю самої справи, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією та самоствердженням.

Стосовно ситуації в аграрному секторі, можна говорити про те, що всі форми мотиваційного стимулювання трудових кадрів у сільській місцевості є життєво необхідними для відтворення робочої сили. Водночас провідне місце має належати матеріальній мотивації, насамперед рівню заробітної плати, яка є основною формою доходів сільських родин.

Ступінь впливу факторів (їх похідних), який безпосередньо відзначається на результативних показниках та характеризує рівень матеріального заохочення працівника, можна проаналізувати на основі схеми, представленій нижче (рис. 3).

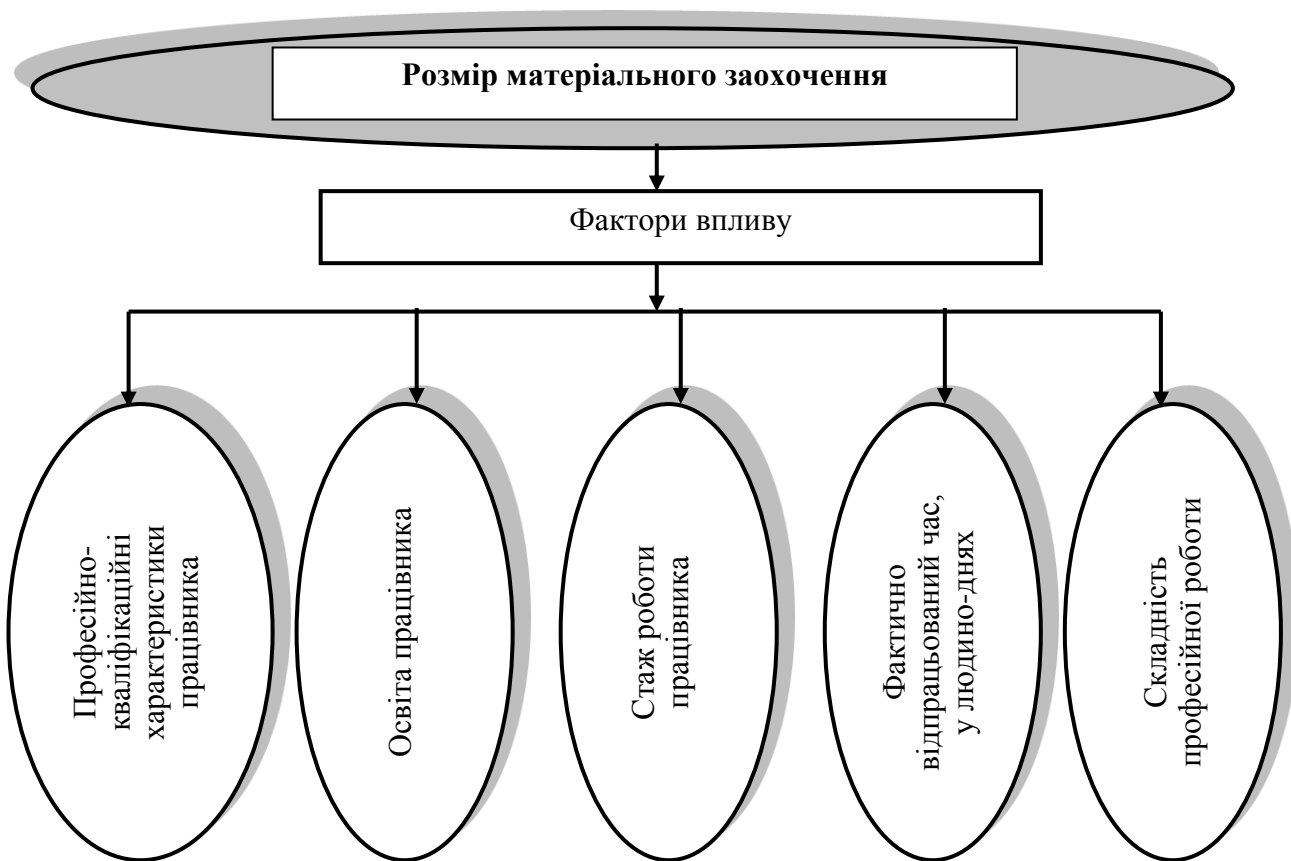


Рис. 3. Схема впливу системи факторів на розмір матеріального заохочення працівника

Джерело: розроблено автором

Наведена далі комплексна порівняльна оцінка результатів праці будь-якого працівника може відбуватися за підсумками періодичного короткострокового (квартал, рік) та більш тривалого періодів.

Її можна виразити через багатofакторну модель (формула 1):

$$MЗ_{n+\infty} = O + C_{p.} + \Phi_{в.ч.} + C_{np.} , \quad (1)$$

де:

$MЗ$ – розмір матеріального заохочення працівника, балів;

O – освіта працівника, балів;

$C_{p.}$ – стаж роботи працівника підприємства, балів;

$\Phi_{в.ч.}$ – фактично відпрацьований час в людино-днях, балів;

$C_{np.}$ – складність професійної роботи, балів;

$n + \infty$ – кількість працівників.

Для прикладу оцінки результативного показника матеріального стимулювання нами обране СТОВ «Промінь» Калинівського району Вінницької області (табл. 1). Під час дослідження застосовано єдиний найбільш універсальний набір об'єктивних ознак з їх різним питомим значенням у сукупності. Кожна властивість, що впливає на мотивацію працівника, має коефіцієнт вагомості, загальна сума останніх повинна дорівнювати одиниці. Відповідно, для кожної ознаки розробляється шкала п'ятибальної оцінки, яка використовується для визначення індивідуального рангу вагомості працівників щодо матеріального стимулювання. У нашому випадку пофакторний коефіцієнт вагомості визначено експертним методом та становить: за освітою – 0,20; за стажем роботи – 0,30; за відпрацьованим часом – 0,35; за складністю роботи – 0,15. Всі наведені компоненти оцінювалися у п'ятибальному виразі.

Так, аналіз проведеної оцінки на експериментальному підприємстві показує, що найбільш вираженими діловими якостями для матеріального спонукання наділені: 1) у рослинництві – М.А. Січка, комбайнер, у якого сумарний інтегральний показник становить 4,775; К.В. Трачук, тракторист – 3,79; О.А. Грицюк, агроном – 3,745 і В.О. Партека, насінневод – 2,95; 2) у тваринництві: В.Я. Борейко, телятниця – 4,39; А.О. Щерба, ветеринар – 4,11; Н.П. Джура, доярка – 3,79 і О.В. Ткач, зоотехнік – 3,13.

Впровадження системи стимулювання праці персоналу за даною схемою, насамперед, спрямоване на збереження та ефективне використання трудового потенціалу, поліпшення результатів виробничо-господарської діяльності підприємства загалом та налагодження потенційних інтеграційних зв'язків.

Висновки. Таким чином, залежно від фінансових можливостей фірми, а також змістовності її конкретних цілей у виробництві продукції можуть використовувати різні комбінаційні оцінки факторів щодо матеріального заохочення.

На підприємствах агросфери під час визначення ефективності застосування трудових ресурсів доцільним є втілення комплексної системи мотиваційної характеристики персоналу, яка дасть змогу найбільш раціонально реалізувати сукупність зовнішніх і внутрішніх якостей останнього у процесі бізнес-діяльності.

На нашу думку, найбільш ефективною моделлю управління кадрами підприємства є така, де провідна роль людини розглядається не лише у виробничому, а й у соціальному спрямуванні. У зв'язку із цим особливого значення набуває поліпшення умов життя та праці людей, які мотивуватимуть робітників до якісної трудової діяльності. При цьому необхідним є оптимальне співвідношення між основною і додатковою заробітними платами. Слід зазначити, що останнім часом у процесі реформування галузевих відносин спостерігалися негативні зміни у структурі основної та додаткової заробітної плати. Як наслідок, їх заохочувальна роль утрачалася. Все це призвело до неефективного використання трудових ресурсів та зниження продуктивності праці в аграрному секторі у цілому.

Отже, запропонована нами концептуальна модель дає змогу визначити не лише рейтинг окремого працівника, а й обсяг його грошової винагороди, зацікавлюючи кожну людину в ефективній реалізації власного трудового потенціалу. Зазначене, своєю чергою, сприяє збереженню наявного кадрового потенціалу та забезпеченню підвищення рівня життя сімей усіх робітників аграрної сфери. Водночас одним із головних завдань є інформування та обізнаність кожної людини стосовно результативної оцінки праці. Саме тому пошук ефективних способів управління матеріальним стимулюванням за прозорими принципами є найбільш оптимальним напрямом у забезпеченні активізації використання трудових ресурсів із застосуванням досвіду передових європейських держав та підтримки інтеграційної співпраці країн Вишеградської четвірки та України.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2005. – 202 с.
2. Булавка О.Г. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів сільського господарства / О.Г. Булавка, Н.В. Германюк // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 1. – С. 64–69.
3. Завадський Й.С. Менеджмент : [підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] : у 2-х т. Т. 2 / Й.С. Завадський. – К. : Європ. ун-т, 2003. – 640 с.
4. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1861/>.
5. Вісник: офіційно про податки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ru/pubs/id/6484?issue=151>.
6. Кадровая политика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_03_2.htm.
7. Кадровая политика организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovaaya-politika-organizacii.html>.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом : [учебник для вузов] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 346 с.
9. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации : [учебник] / А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
10. Шакирова Ф.К. Организация производства на предприятиях АПК : [учебник] / Ф.К. Шакирова. – М. : КолосС, 2007. – 520 с.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом : [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.