

что эта деятельность осуществляется в соответствии с отдельным законодательством, кооперативы, как и другие предприятия должны адаптироваться к условиям рыночной экономики.

Ключевые слова: кооперативы, молочные кооперативы, агробизнес

Дата надходження до редакції: 15.02.2015 р.

Рецензент: д.е.н., професор Борисова В.А.

УДК 331.22:631.11

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Н. В. Мартинюк, асистент, Львівський національний аграрний університет

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних проблем мотивації працівників сільськогосподарських підприємств до професійного навчання та розвитку. Автором систематизовано стимулюючі та стримуючі мотиви роботодавців і найманих працівників до підвищення кваліфікації, визначено наукові принципи, методи та інструменти ефективної системи мотивації розвитку персоналу. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу у аграрному секторі економіки.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, розвиток персоналу, заробітна плата, нематеріальні мотиви, компетенції, професійне навчання.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання визначальною ланкою формування конкурентних переваг підприємства є висока якість робочої сили. Для аграрного сектора української економіки цей чинник постає ще й головним рушієм подальшого його розвитку та збереження багатокладності. Саме наявність професійних кадрів дозволяє забезпечити кваліфікований менеджмент, високий рівень організації праці і виробництва, своєчасне і якісне виконання виробничих завдань, новаторство у реалізації виробничої і маркетингової стратегії, тобто все те, за рахунок чого дрібні і середні підприємства галузі можуть протистояти агрохолдингам в умовах нерівномірного технічної та технологічної оснащеності виробництва.

Однак, керівники сільськогосподарських підприємств відзначають вкрай низьку схильність працівників до підвищення свого професійного рівня та набуття необхідних фахових компетенцій, хоч при цьому й самі не докладають зусиль для їх заохочення.

На думку ж окремих дослідників персонал вітчизняних підприємств не готовий до використання різного роду інновацій та здебільшого являється стримуючим чинником цього процесу. Останнє пов'язано із неготовністю та побоюванням змінювати звичний спосіб життя та прикладати зусилля на додаткове навчання без істотних матеріальних заохочень [1, с. 63]. Тому, у контексті реалізації стратегії розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності на ринку аграрної праці, особлива увага повинна приділятися удосконаленню мотивації працівників до професійного навчання та самовдосконалення, а роботодавців – до всебічного забезпечення цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації професійного розвитку персоналу активно досліджуються як зарубіжними

так і вітчизняними вченими. Вагомий внесок у їх вирішення, зокрема, зробили Ф. Герцберг, А.П. Єгоршин, П.Е. Шлендер, Д. Джон-Метьюз, Д.П. Богиня, О. А. Бугуцький, О.В. Захарова, А.М. Колот, Л.І. Сваб, Г.А. Семенов, Л.П. Червінська, І. Швець, О.Г. Шпикуляк. Особливості мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств вивчали А.Ф. Бурик, В.В. Вітвіцький, Н.М. Горобець, В.С. Дієсперов, Т. М. Кір'ян, М. Масхма, Н. О. Петренко, М.С. Рябуха та ін.

Аналіз праць зазначених науковців свідчить про тісний зв'язок систем мотивації трудової діяльності працівників із їх стимулами до професійного росту. У цьому контексті мотивація розвитку конкурентоспроможності працівників розглядається дослідниками як складова мотивації персоналу [2]; обґрунтовуються методологічні засади формування мотиваційного механізму розвитку конкурентоспроможності робочої сили [3]; акцентується увага на мотивах інвестування у розвиток людського капіталу [3,5]; пропонуються заходи щодо вдосконалення та уніфікації мотиваційних інструментів [4,6,7,8,9].

Але незважаючи на значний науковий доробок, у аграрній галузі практика стимулювання працівників та підприємців до професійного навчання та розвитку застосовується вкрай рідко, а багато практичних аспектів цієї проблеми залишаються не достатньо вивченими. Тому є необхідність у подальших дослідженнях даного напрямку.

Цілі статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму мотивації розвитку конкурентоспроможного персоналу у підприємствах аграрного сектора економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація професійного розвитку персоналу визначається як процес використання зовнішніх

та внутрішніх стимулів, за допомогою яких працівників спонукають до формування спеціальних знань, розвитку необхідних навичок і вмінь, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, а також якісно виконувати функціональні обов'язки й освоювати нові види професійної діяльності [4, с. 48]. Іншими словами, через систему стимулів формуються відповідні умови, які мотивують працівників до конкретних дій у напрямі набуття нових компетенцій.

У системі управління професійним розвитком персоналу мотиваційні механізми відіграють ключову роль, оскільки прямо впливають на рівень економічної активності працівників, їх трудову і соціальну поведінку. Водночас, система мотивації є органічним доповненням процесу інвестування у людський капітал, без якого процес становлення висококваліфікованих кадрів є неможливим. Цей зв'язок проявляється у тому, що лише належний рівень вмотивованості працівника, чітке розуміння ним потреби у власному професійному розвитку здатні забезпечити очікувану окупність інвестованих у людський капітал коштів.

За твердженням проф. Захарової О.В. кожен керівник, перед тим як здійснювати комплексне навчання персоналу, має визначитись з мотиваційними пріоритетами своїх підлеглих і обов'язково враховувати їх при прийнятті рішень щодо вибору певного виду інвестицій у людський капітал [5, с. 197].

Водночас реалізація мотиваційної функції у

сфері управління розвитком персоналу ускладнюється деякими обставинами:

1) мотиви працівника до навчання можуть мати як стимулюючий так і стримуючий характер, оскільки формуються як під впливом очікувань певних вигод (задоволення матеріальних і духовних потреб), так і суб'єктивних оцінок можливостей їх одержання;

2) дії роботодавця у сфері організаційного та фінансового забезпечення процесу професійного розвитку персоналу також можуть мати для них істотні негативні наслідки з точки зору досягнення запланованих цілей та понесених витрат. В результаті формується вкрай несприятливе мотиваційне середовище, в умовах якого пригнічується ініціатива працівників щодо власного розвитку;

3) часто негативні очікування роботодавців і працівників щодо ефективності процесу навчання співпадають. Через це не лише унеможливується інноваційний розвиток підприємства, але й практично повністю нівелюються ефективність державних програм, спрямованих на формування конкурентоспроможних кадрів.

Тому головне завдання удосконалення мотиваційної складової розвитку персоналу полягає в тому, щоб максимально наблизити інтереси найманих працівників і роботодавців і на цій основі забезпечити реалізацію цілей підприємства. Основні мотиви як позитивного, так і негативного спрямування, якими керуються обидві сторони, представлені на рис. 1.



Рис. 1. Основні мотиви роботодавців і найманих працівників до підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик*

*Джерело: розроблено автором

Так, у аграрній галузі основними стимулами працівників щодо розвитку власних професійно-кваліфікаційних навиків є бажання отримати вищу заробітну плату, підвищити власну конкурентоспроможність на ринку праці і, відповідно, отримати можливість знайти кращу роботу, забезпечити кар'єрний ріст і відповідний статус у колективі тощо.

Керівники підприємств, приймаючи рішення щодо фінансування розвитку персоналу, насамперед керуються мотивами доведення професійних навиків персоналу до конкурентоспроможного рівня, що дозволить їм реалізувати інноваційну стратегію виробництва, підвищити продуктивність праці, а також оптимізувати кадровий склад та рівень витрат на оплату праці.

Водночас для вітчизняних сільськогосподарських підприємств основними проблемами залишаються наступні: 1) з усіх засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи; 2) існуючий у більшості підприємств рівень оплати праці не забезпечує повноцінного відтворення робочої сили та досить слабо пов'язаний із результатами праці; 3) соціально-економічні умови життя на селі істотно нівелюють матеріальну складову мотивації та спричиняють високу плинність кадрів, що може обернутися для роботодавця значними втратами інвестованих коштів.

З огляду на це виникає об'єктивна необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому [6, с. 60].

Система мотивації професійного розвитку персоналу у сільськогосподарських підприємствах повинна не лише бути гнучкою, зрозумілою і орієнтованою на кінцевий результат. Насамперед вона повинна забезпечити узгодженість інтересів підприємства у швидкому заповненні вакантних місць висококваліфікованим, досвідченим та компетентним персоналом при розумній економії коштів, що спрямовуються у людський капітал, так й інтереси працівників, які здебільшого спрямовані на отримання достатнього матеріального і соціального захисту [5, с. 198]. Лише за такого підходу можна досягти належної економічної і соціальної ефективності інвестування у професійний розвиток працівників і утвердити в обох сторін переконання щодо доцільності та напрямів подальшого здійснення цього процесу.

Для того, щоб система мотивації професійного розвитку у підприємствах аграрного сектору забезпечила формування конкурентоспроможного персоналу, вона повинна базуватися на певних наукових принципах. На нашу думку, до них можна віднести наступні:

- формування стійкого розуміння необхідності професійного розвитку (як у персоналу, так і адміністрації);

- визначення мотиваційних орієнтирів працівників та постійних моніторинг їх змін;

- забезпечення взаємозв'язку між освітньо-кваліфікаційним рівнем і займаною посадою та рівнем матеріального заохочення (через систему рівнів заробітної плати);

- принцип регулярності оцінки та атестації кадрів;

- принцип інвестування у розвиток персоналу;

- принцип безперервності та системності процесу мотивації розвитку персоналу;

- принцип гнучкості та оперативності, що передбачає прийняття рішень щодо альтернативних форм мотивації професійного розвитку при зміні цілей підприємства та його фінансового стану;

- принцип забезпечення повної та раціональної зайнятості працівників;

- принцип ефективності розвитку персоналу, окупності інвестованих коштів.

Важливою складовою механізму мотивації розвитку персоналу є вибір інструментів, за допомогою яких можна задовольняти відповідні потреби людей, а отже впливати на рівень їх вмотивованості до професійного росту та поліпшення конкурентоспроможності.

З позицій обґрунтування переліку інструментів означені нами раніше мотиви доцільно об'єднати у такі групи:

- матеріальні – пов'язані із перспективою отримання вищих доходів (заробітної плати, надбавок і доплат, соціального пакету) завдяки набутим чи розвинутим в процесі навчання компетенціям;

- соціальні – пов'язані із забезпеченням приналежності працівника до трудового колективу, ефективної співпраці з колегами, формуванням відповідної професійної етики, відповідальності за результат, можливість самовираження, встановленням корисних контактів.

- професійні – бажання відповідати займаній посаді, прагнення вдосконалювати свій фаховий рівень та зберігати власну конкурентоспроможність як на внутріфірмовому так і на зовнішньому ринку праці, отримання доступу до виконання складних виробничих завдань;

- пізнавальні – потреба у розвитку світогляду, інтерес до нових знань і навичок;

- індивідуальні – досягнення в результаті навчання певного статусу, публічного визнання, посади, бажання користуватися авторитетом серед колег.

Вибір оптимального набору інструментів здійснюється з урахуванням міри насиченості потреб, їх пріоритетності для окремих працівників і часто потребує поєднання різних методів мотивації. Спектр останніх досить широкий і охоплює: соціально-економічні, адміністративні, правові, організаційно-виробничі, соціально-психологічні,

інформаційно-роз'яснювальні та ін. Перелік основних методів та відповідних їм інструментів наведений у табл. 1

Безперечно, ключовим елементом системи мотивації працівників до професійного зростання

є матеріальне стимулювання. Однак, воно буде дієвим лише за умови належного розміру оплати праці та оптимальних міжпосадових та міжрозрядних співвідношень її рівнів.

Таблиця 1

Методи та інструменти мотивації працівників сільськогосподарських підприємств до професійного розвитку

Мотиви	Методи мотивації	Інструменти
Матеріальні мотиви	Матеріальне стимулювання (пряме і непряме) Організаційні методи	Розробка гнучкої та ефективної системи оплати праці, що ґрунтується на науково-обґрунтованих тарифних ставках і посадових окладах
		Впровадження системи бонусів за умови досягнення певного результату під проходження навчання
		Надання соціального пакету, службового транспорту, помешкання для певних категорій фахових працівників
		Фінансування підприємством процесу навчання персоналу або часткова компенсація витрачених власних коштів працівників
Соціальні мотиви	Соціально-психологічні методи	Підтримка партнерських відносин у колективі, сприяння всебічному обміну набутими у процесі навчання знаннями
		Моральне стимулювання, впровадження наставництва
		Залучення кваліфікованих працівників для участі у міжнародних семінарах, виставках, заохочення їх до налагодження контактів.
Професійні мотиви	Адміністративно-правові методи; Організаційні методи	Забезпечення умов для стабільної і повної зайнятості працівника через укладання довгострокових трудових угод
		Забезпечення умов і можливостей розвитку персоналу та всебічне сприяння навчанню працівників (гнучкий графік роботи, непланові відпустки тощо)
		Залучення працівників, які пройшли навчання, до управління окремими виробничими процесами із делегуванням їм відповідних повноважень
		Надання працівнику сертифікатів про проходження виробничого навчання для підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці
Пізнавальні мотиви	Самомотивація Інформаційно-роз'яснювальні методи	Підкреслення необхідності і важливості навчання, інформування працівників про конкурентні переваги і перспективи у разі проходження виробничого навчання
		Надання інформації про майбутні нововведення на підприємстві, зміни виробничої та кадрової стратегії, зростання вимог до працівників тощо.
Індивідуальні мотиви	Статусна мотивація; Соціально-психологічні методи	Створення дієвої та зрозумілої системи професійно-кваліфікаційного просування
		Застосування морального стимулювання, публічне висвітлення результатів діяльності окремих працівників
		Сприяння кар'єрному росту працівника

*Джерело: узагальнено автором

На жаль, величина заробітної плати фахових працівників у більшості підприємств аграрного сектору, як уже зазначалося, не забезпечує належного відтворення робочої сили і практично не створює можливостей та мотивів для інвестування ресурсів у подальший розвиток людського капіталу. Така ситуація вимагає перегляду діючої практики оплати праці у сільському господарстві у напрямі вдосконалення її форм та систем, а також застосування нестандартних підходів стимулювання працівників до підвищення кваліфікації.

Основне завдання, яке необхідно вирішити, на наш погляд, полягає в тому, щоб гармонізувати систему мотивації розвитку персоналу (управлінська сфера) із системою мотивації до праці (виробнича сфера). Адже максимальна ефективність роботи персоналу досягається лише завдяки всебічному поєднанню особистісних та професійних якостей працівників. У цьому контексті важливим є формування у колективі розуміння того, що:

1) розподіл посад, повноважень, вибір виконавців для складних і відповідальних виробничих завдань (з відповідною оплатою) безпосередньо залежать від професійного рівня та ділових характеристик працівників;

2) підвищення продуктивності праці (а отже й рівня її оплати) можливе лише за рахунок освоєння прогресивних технологій та сучасної техніки, що вимагає відповідних знань і навиків. Тому додаткове матеріальне заохочення кваліфікованих працівників має на меті не лише спонукати інших до навчання, але й мінімізувати втрати людського капіталу через плінність кадрів.

Зміни в сучасному виробництві викликали в країнах з ринковою економікою розповсюдження системи заробітної плати, що ґрунтується на оцінці знань та рівня компетентності. Основним принципом такої системи є винагорода працівника за оволодіння додатковими навичками або знаннями, а не за потенційний вклад займаної ним посади у досягненні цілей організації, що є

основним принципом традиційної системи оплати [7, с. 42]. Такий підхід до стимулювання професійного розвитку персоналу передбачає встановлення певних доплат і надбавок (або підвищених посадових окладів) за проходження певних видів виробничого навчання чи здобуття відповідного кваліфікаційного рівня.

Окремі науковці у якості варіанту оплати праці за рівень компетентності пропонують встановлювати оклад працівника з певним кваліфікаційним рівнем в розмірі 110% окладу попереднього кваліфікаційного рівня [8]. На наш погляд, такий підхід має право на існування, однак пропорційне встановлення зростання окладу не зовсім виправдане, оскільки різні види професійної підготовки передбачають отримання компетенцій неоднакової якості (наприклад вища освіта і курси підвищення кваліфікації). Тому коефіцієнти зростання, на наш погляд повинні диференціюватися за окремими етапами підготовки з огляду на практичну цінність одержаних знань та навиків.

Крім того необхідно зважати на те, що підвищивши свій фаховий рівень працівник водночас може претендувати на зростання у класі, просування по посаді, отримання почесних знань за які, згідно чинної Галузевої угоди на 2014–2016 роки, передбачені вищі тарифні коефіцієнти, доплати та надбавки. Іншими словами, виконан-

ня існуючих норм Угоди щодо додаткової оплати праці, а також сприяння кар'єрному росту працівників задіє вже існуючі механізми стимулювання персоналу до професійного розвитку. З огляду на це, спеціальні заходи мотивації до навчання повинні більшою мірою орієнтуватися на здобуття інноваційних знань та вдосконалення існуючих навиків (наприклад освоєння новітньої техніки механізаторами, технологій вирощування культур агрономами, комп'ютерних облікових програм бухгалтерами), швидшу адаптацію працівника до умов підприємства, бажання розвиватися та самовдосконалюватися, а також передавати набутий досвід.

При цьому за базовий оклад для розрахунку додаткових доплат за набуті чи розвинуті компетенції береться той, який закладений у трудовому договорі працівника для займаної ним посади. Визначення ж рівня професійних навиків персоналу повинно здійснюватися шляхом його атестації при прийнятті на роботу, переведенні на іншу посаду, а також регулярно впродовж роботи (не рідше 1 разу на 5 років). Як приклад, наведемо розрахунок посадових окладів для окремих груп працівників сільськогосподарських підприємств при проходженні ними певних етапів виробничого навчання (табл. 2).

Таблиця 2

Схема встановлення посадових окладів залежно від професійного розвитку працівника*

Професія (посада)	Характеристика освітньо-професійного рівня	Оклад, грн/міс	Напрямок (етап) професійного розвитку							Максимальноможливий розмір кінцевого окладу працівника
			Одержання неповної вищої освіти без відриву від виробництва (надбавка до окладу на час проходження навчання)	Стажування на підприємстві або одержання практичних навиків на виробництві через наставників	Підвищення професійних знань шляхом навчання за межами господарства (тренінги, школи бізнесу)	Підвищення кваліфікації у ВНЗ, центрах профосвіти або в інших підприємствах	Одержання повної вищої освіти без відриву від виробництва	Стажування за кордоном	Безперервне навчання (активні та інтерактивні методи навчання: консультації, тренінги, лекції, ділові ігри, самоосвіта, обмін досвідом)	
Розмір доплати, у % до попереднього окладу			10	5	7	5	10	8	5–10**	×
Головний бухгалтер	Повна вища освіта	3874	×	×	4145	4352	×	4700	4935–5170	5170
Головні спеціалісти (агроном, зоотехнік, інженер, економіст)	Повна вища освіта	3278	×	×	3507	3683	×	3978	4177–4375	4375
Провідні спеціалісти	Базова або повна вища освіта	2578	×	×	2758	2896	3186	3441	3404–3785	3785
Професіонали										
I категорії	Неповна або базова вища освіта	2429	×	×	2599	2729	3002	3242	30293566	3566
II категорії		2161	×	×	2312	2428	2671	2884	3173	3173
без категорії		1892	×	1987	2126	2232	2456	2652	2785–2917	2917
Техніки та фахівці:										
I категорії	Неповна або середня спеціальна освіта	1758	1934	2031	2173	2282	2510	2711	2846–2982	2982
II категорії		1639	1803	1893	2026	2127	2340	2527	2653–2779	2779
без категорії		1490	1639	1721	1841	1934	2127	2297	2412–2527	2527

* Джерело: розроблено автором

** залежно від періодичності

Система оплати праці за рівень компетентності має деякі переваги порівняно із традиційною системою, але водночас не позбавлена й

недоліків.

До переваг можна віднести:

- мотивацію працівників до професійного і

кар'єрного зростання;

- забезпечення грошової оцінки здібностей працівника, які дозволяють йому виконувати означений вид робіт;

- зменшення плинності кадрів та збереження накопиченого людського капіталу;

- уникнення надмірного акцентування на кількісні результати виконуваної роботи;

Перелік недоліків наступний:

- відсутність гарантій того, що наділений певними компетенціями працівник забезпечить максимальну ефективність роботи;

- переоцінка значення окремих компетенцій, отриманих в процесі навчання;

- нівелювання принципу оплати за результатами роботи, що може призвести до погіршення мотивації працівників, які відсутність (або недостатність) компетенцій компенсують високою продуктивністю праці, відповідальним та старанним виконанням своїх обов'язків.

З огляду на означені недоліки оптимальною є система мотивації розвитку персоналу, яка поєднує в собі оцінку результатів роботи працівників та рівня їх компетентності. Такій системі відповідає запропонований західними дослідниками принцип «оплати за ефективність» або іншими словами – оплати за трудовий внесок працівника. Він передбачає встановлення професійного рейтингу або інтегрованої оцінки працівника, відповідно до яких відбувається розподіл фонду оплати праці.

У контексті реалізації принципу оплати за трудовим внеском, на наш погляд, доцільним є впровадження на сільськогосподарських підприємствах сучасних форм і систем оплати праці, зокрема безтарифної системи або системи грейдуння.

Так, при безтарифній системі оплати праці, заробіток працівника залежить від розміру фонду оплати праці, кваліфікаційного рівня, що привласнюється кожному працівникові за результатами трудової діяльності за попередній період, коефіцієнта трудової участі, та кількості відпрацьованого часу [9, с. 175]. При цьому у якості показників, що підвищують коефіцієнт трудової участі працівника можуть застосовуватися: освоєння ним нової техніки і технологій, виконання робіт за суміжними професіями, здійснення функцій наставника для стажерів тощо. Тому така система створює додаткові мотиви для набуття молодими фахівцями нових компетенцій, а старших стимулює передавати свої знання і досвід.

Але навіть при традиційних підходах до оплати праці, керівникам підприємств потрібно приділяти особливу увагу питанням мотивації обміну знаннями. Осільки однією з найбільш ефективних форм такого обміну виступає наставництво, то для працівників, які залучені до виробничого навчання доцільно застосовувати наступні заходи стимулювання:

- скорочення їх функціональних обов'язків за основною професією але зі збереженням заробітної плати (з усіма надбавками і доплатами);

- преміювання наставників за досягнення високих трудових результатів їх вихованців.

Велике значення у процесах підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу має самомотивація, що є проявом високої свідомості працівника, його бажання працювати і приносити користь підприємству. Самомотивації перш за все сприяють: справедлива система оплати праці, чітка схема професійно-кваліфікаційного просування, високий рівень безпеки виробництва і соціального захисту працівників, зацікавленість керівництва у зростанні фахового працівника та адекватна оцінка результатів його роботи. Крім того, для працівників, які виявляють самостійну ініціативу щодо здобуття вищої освіти або проходження підвищення кваліфікації за власний рахунок, з боку адміністрації підприємства необхідно надавати всебічну організаційну підтримку (гнучкий графік роботи, відпустка із збереженням заробітної плати, часткова компенсація витрат на навчання тощо).

Формування ефективного мотиваційного механізму розвитку персоналу також потребує відповідної нормативно-правової регламентації відносин між адміністрацією підприємства та найманими працівниками у сфері розвитку їх компетенцій. Для цього бажано розробити у кожному підприємстві «Положення про професійне навчання та розвиток персоналу», у розділах якого будуть чітко визначені цілі і завдання виробничого навчання; його види, форми і методи; зобов'язання підприємства щодо забезпечення даного процесу; критерії відбору працівників для участі у навчанні і оцінки його результативності; перспективи кар'єрного росту працівника при здобутті ним відповідного кваліфікаційного рівня; відповідальність сторін та інші організаційні питання.

Ще одним важливим аспектом досліджуваної проблеми є зацікавленість самих підприємців у фінансуванні заходів із професійного навчання та розвитку персоналу. На нашу думку, участь у її формуванні повинна брати й держава через надання сільськогосподарським підприємствам певних податкових пільг при створенні ними робочих місць для стажування або здійсненні витрат на професійне навчання. У цьому контексті доцільним є сформування загальнодержавного цільового фонду професійного розвитку і наповнення його за рахунок введення податку на професійне навчання (ставка податку – в межах 0,5–2% розміру валового фонду оплати праці (залежно від кількості працівників). Кошти фонду можуть бути використані на виплату роботодавцям дотацій, повернення податків чи фінансування інших пільг пропорційно до вартості навчання, пройденого працівниками підприємства. Так, при умові фінансуванням аграрним підприємством навчан-

ня працівника у акредитованому профільному навчальному закладі, сума витрачених коштів може бути йому повернута в межах сплачених сум податку на професійне навчання (до 100%).

Також держава повинна брати участь у фінансовому забезпеченні розвитку сільських шкіл, дитсадків дільничих лікарень, ФАПів, будинків культури. Оскільки без належних соціально-культурних та побутових умов неможливе ні закріплення кваліфікованих спеціалістів на селі, ні формування якісного трудового потенціалу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже удосконалення мотивації професійного розвитку персоналу сільськогосподар-

ських підприємств потребує залучення широкого мотиваційного інструментарію і консолідації зусиль всіх зацікавлених сторін. При цьому необхідно розв'язати низку проблем організаційного, юридичного та фінансового характеру. Особливу увагу керівництву підприємств та науковцям слід приділити пошуку прийнятних для специфіки аграрної галузі систем оплати праці, розробці ефективних методик оцінки трудового внеску, рівня компетентності та конкурентоспроможності працівника, формуванню набору мотиваторів для окремих груп працівників та структурних підрозділів, вивченню та адаптації зарубіжного досвіду мотивації розвитку персоналу.

Список використаної літератури:

1. Червінська Л. П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін / Л. П. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць. – 2012. – № 2(4). – С. 60 – 67.
2. Сваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання персоналу вітчизняних підприємств / Л.І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. – 2010. – №2(52). – С. 303–306.
3. Богиня Д.П. Методологічні засади формування конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць. – К.: Ін-т економіки НАН України. – 2002. – С. 10-27.
4. Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І.Швець, Л.Родь // Схід – 2013. – №1(121). – С. 47–54.
5. Захарова О.В. Мотиваційна складова інвестування у людський капітал / О.В. Захарова, М.А. Стернійчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. Т.2., С. 195–200.
6. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т. В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип.4. – С. 59–65.
7. Швець І.Б. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств / І.Б. Швець, А.О. Полиця // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова – 2013. – Т.18. Вип. 3/3. – С. 39–43.
8. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. - 2007. - № 1. - С. 29-35.
9. Семенов Г.А. Впровадження безтарифної системи оплати праці / Г.А. Семенов, К.І. Складанна // Держава та регіони. – 2013. – №2(71). – С. 174–181

Мартынюк Н.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена исследованию теоретических и практических проблем мотивации работников сельскохозяйственных предприятий к профессиональному обучению и развитию. Автором систематизированы стимулирующие и сдерживающие мотивы работодателей и наемных работников к повышению квалификации, определены научные принципы, методы и инструменты эффективной системы мотивации развития персонала. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию мотивационного механизма развития персонала в аграрном секторе экономики.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный механизм, развитие персонала, заработная плата, нематериальные мотивы, компетенции, профессиональное обучение.

Martyniuk N. IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION MECHANISM OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article investigates the theoretical and practical problems of motivation of employees of agricultural enterprises to vocational training and development. The motives stimulating and restrain of employers and employees to the skills improving are systematized and scientific principles, methods and tools of effective system of personnel motivation are defined by author. Practical recommendations for improving the motivational mechanism of staff development in agrarian sector are proposed.

Keywords: motivation, motivation mechanism, staff development, wages, intangible motives, competences, vocational training.

Дата надходження до редакції: 4.04.2015 р.

Рецензент: к.е.н., доцент Маслак О.М.