

Домінуючий в сучасних умовах ресурсний підхід, на наш погляд, не відбиває змістовну сутність інноваційного потенціалу, адже в такому трактуванні він визначається тільки їх наявністю і не залежить від способу їх використання. Ресурси, таким чином, виступають об'єктивною складовою інноваційного потенціалу. В той же час, використання ресурсів залежить від суб'єктивних чинників і способу поєднання з працею, досвідом, здатністю, мотивацією, технологією, кваліфікацією, енергією. Зазначені чинники є суб'єктивною складовою, яка формує особливі виробничі й управлінські знання, компетенції персоналу, креативність, мотивацію до інноваційних перетворень, інноваційну культуру. Ефективне поєднання об'єктивної й суб'єктивної складових сприятиме досягненню цілей інноваційного розвитку аграрної сфери.

#### **Список використаних джерел**

1. Тивончук С. О. Формування організаційних форм трансферу технологій в агропромисловому виробництві [Текст] / С. О. Тивончук, Я. О. Тивончук // Економіка АПК. – 2013. – № 2. – С. 93–100.
2. Шубравська О. В. Розвиток агроінноваційної діяльності в Україні [Текст] / О. В. Шубравська, К. О. Прокопенко // Економіка АПК. – 2013. – № 4. – С. 77–81.

#### **Білінська Наталія Олександрівна,**

студентка спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету, м. Кам'янець-Подільський  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Лаврук О.С.

### **ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

В економіці України разом із процесами, які спричинила економічна криза, позначився істотний перелом у сфері управління персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливі без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Мотивація - обов'язковий інструмент управління персоналом. Вона є одним з головних моментів, що визначають відносини між співробітниками і компанією. В Україні прийнято вважати, що найкраща нагорода за працю – гроші, проте кращі західні менеджери з управління персоналом відводять значну роль нематеріальним способам мотивації [1].

Сполучені Штати Америки - ідеологи сучасних методів ведення бізнесу. У 60-і роки ХХ століття в США були розроблені основні принципи роботи з людськими ресурсами, системи матеріальної і нематеріальної мотивації, способи підвищення лояльності співробітників.

Всі методи мотивації на підприємствах США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів,

другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, участь в прибутках. Стимули другої категорії – це преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо. Практично всі американські компанії, крім системи винагород, надають своїм співробітникам медичне страхування за рахунок фірми, програми підвищення кваліфікації, корпоративні обіди та багато іншого [2].

Розмір преміювання працівника в американських фірмах визначається категорією робочого місця, на яке він призначений. Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади. Однак, деякі фірми виплачують керівникам вищої ланки премії в розмірі окладу. Велику увагу американці приділяють і підвищенні кваліфікації своїх працівників. Навчання, на думку американців, сприяє підвищенню індивідуальної трудової віддачі та збільшення прибутку компанії [3].

Важливе мотиваційне значення в діяльності передових фірм США має надання працівникам лікарняних послуг. Вони надаються для працівників і членів їх сімей через місяць після початку роботи в фірмі. При виплаті працівникам певної суми коштів в корпоративні фонди, покривається певна частина їх витрат на лікування. Заслугове інтерес система “стоматологічного плану” при певних обмеженнях на протезування і послуги, програми виплат з втратою працездатності, починаючи з моменту прийняття на роботу, програми страхування життя, які розповсюджуються на інших членів родини, дружину, дітей, працюючого, програми пенсійного забезпечення. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, оснований на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків [2].

У Франції рівень оплати праці визначається методом оцінки заслуг. Деякі фірми виплачують управлінському працівникові індивідуалізовану заробітну плату, величина якої залежить від ступеня відповідальності, професійного досвіду і трудових показників за минулий рік. По кожному рівню відповідальності встановлюється мінімальний і максимальний розмір заробітної плати, при цьому амплітуда «вилки» може варіювати до 40% [4].

Японія – одна із найрозвиненіших країн світу, і саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських [3].

Основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці [1].

В Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим в компанію, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Фірма, в якій працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється по психологічній схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином - співробітник. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусів робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих,

його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий "менталітет зрівнялівки". Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії [2].

У Японії широко застосовується колективна форма праці, її прикладом є гуртки якості. Ці невеличкі колективи з виконавців (робітників та службовців), створені на добровільних засадах, здійснюють управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях. Діяльність гуртків якості охоплює такі питання: виявлення всіх причин, що заважають працівнику більш ефективно виконувати свою роботу; колективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності. Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцент в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, які співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства [1]. У Німеччині на сільськогосподарських підприємствах застосовується 10-ти розрядна тарифна сітка. Підстава для віднесення до того або іншого розряду визначається виходячи з освіти, досвіду роботи, професійної придатності. Розмір спеціальних цільових премій встановлюється відповідно до конкретних досягнень. У Нідерландах основна роль, яка визначає зацікавленість і трудову активність працівників, відводиться пільгам та компенсаціям. Якщо у працівника виникла необхідність у консультації лікаря, то компанія надає своєму співробітнику дві оплачувані години - протягом яких він може спокійно відправитися в лікарню. А якщо підлеглий протягом трьох місяців був відсутній на роботі - наприклад, через хворобу, - то він отримує один додатковий оплачений день відпочинку. У Швеції першорядними цінностями є дружба, партнерство і колектив. На другому місці в рейтингу пріоритетів у шведів стоїть цікава робота, і лише на сьомій позиції - розмір заробітної плати. На сьогоднішній день багато шведських компанії дозволяють своїм співробітникам працювати вдома [2].

Управлінські труднощі формування системи мотивації в Україні пов'язані, перш за все з тим, що важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень, який виникає через відсутність досвіду в цій сфері. Однак, на практиці, всі рішення при роботі з людьми мають бути ретельно обдуманими і науково обґрунтованими, бо тільки за цих умов можна забезпечити адекватне сприйняття нововведень персоналом підприємства.

Для підтримки трудового потенціалу персоналу, формування належного ставлення до праці, в першу чергу потрібно створити умови, за яких персонал сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну не лише для життєзабезпечення, але й як джерело самовдосконалення, основу професійного й службового зростання. Тобто на вітчизняних підприємствах існує об'єктивна необхідність у розвитку організаційної культури на підприємстві, формуванню здорового, сприятливого, доброзичливого клімату в колективі а також суттєвої зміни системи мотивації праці, яка повинна бути побудована на принципах: робота повинна мати резон, суспільну значущість, результати праці не повинні знеособлюватися.

### **Список використаних джерел**

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації /О.Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010.- № 14. – С.55-57
2. Дигун О. Современие реалии мотивации/ О.Дигун //Управление персоналом. – 2011. – №7. – С.72-78.

3. Рочко А.В. Организация заработной платы во Франции // Труд за рубежом. – 1995. – №3. – С. 87-98.
4. Гусаков В. Экономические механизмы самофинансирования и эффективности агропромышленного производства / В. Гусаков // Аграрная экономика – 2007. – №12. – С.5-12.

**Білінська Наталія Олександрівна,**  
студентка економічного факультету  
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій  
і адміністрування (за видами економічної діяльності)»  
Подільського державного аграрно-технічного  
університету, м. Кам'янець-Подільський  
Науковий керівник: доцент Покотильська Н.В.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ**

Ефективним можна лише таке управління, яке успішно розв'язує проблеми економіки з урахуванням визначення напрямів аграрної політики.

Удосконалення управління виробництвом - важливий резерв зростання його ефективності. Процес раціоналізації управління включає розробку комплексу організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, що забезпечують більш ефективно використання землі, робочої сили, техніки та інших ресурсів, створення сприятливих умов праці і побуту працівників, запровадження нових технологій і якісне вдосконалення виробництва.

Удосконалення менеджменту у сфері виробництва продукції сільськогосподарського призначення передбачає:

- орієнтацію діяльності фірми на довготривалу перспективу;
- проведення фундаментальних наукових досліджень;
- диверсифікацію виробництва;
- інтенсивну інноваційну діяльність;
- максимальне використання всієї активності персоналу [2].

Система керування - сукупність форм, з допомогою яких на практиці реалізується процес управління. До таких форм можна віднести суб'єктів управлінської діяльності, зв'язок між ними, мету, функції, методи, технічні прийоми управління та інше.

Суть системи управління має зводитися до:

- забезпечення максимальної активізації кожного працівника на всіх рівнях та підвищення якості життя;
- посилення ролі матеріальних стимулів;
- здійснення економічно обґрунтованих відносин між сільським господарством і сферою його обслуговування;
- якісної розробки нормативних актів, встановлення контролю над їх дотриманням [3].

Ефективність та результативність роботи будь-якого підприємства, особливо в даний час, залежить, в першу чергу, від результатів дій керівника, його апарату управління. Саме керівник відповідальний за якість прийнятих рішень і їхню реалізацію через існуючу