

econ _2024_

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 2 курсу,
групи 651 УП,
денної форми навчання,
спеціальності 051 «Економіка»
ОПП Управління персоналом та
економіка праці
Стоколос Анатолій Петрович _____
(підпис)

Керівник: доцент кафедри бізнесу та
управління персоналом
Філіпчук Наталія Василівна _____
(підпис)

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № ___ від _____ 2023 р.
Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Лопатинський Ю.М.

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 Економіка (ОП Управління персоналом та економіка праці). Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2023

Стоколос А. Застосування системи рефлексивного управління персоналом на сучасних підприємствах

У роботі узагальнено теоретичні підходи з дослідження рефлексивного управління персоналом підприємства, вивчено підходи оцінювання системи управління персоналом сучасних підприємств.

На основі аналізу розкрито специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств Чернівецької області, поглиблено розуміння соціально-трудова відносин на сільськогосподарських підприємствах досліджуваного регіону

Обґрунтовано доцільність запровадження горизонтально інтегрованої організаційної структури управління персоналом сільськогосподарських підприємств, визначено способи соціально-економічного стимулювання трудової активності персоналу сучасних підприємств.

Ключові слова: персонал підприємства, рефлексивне управління, мотиваційні стимули, соціально-економічне стимулювання.

ABSTRACT

Master's thesis for a master's degree in 051 Economics (Human Resource Management). Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2023.

Stokolos A. Application of the reflexive personnel management system at modern enterprises

The paper summarizes the theoretical approaches to the study of reflexive personnel management of the enterprise, and examines the approaches to evaluating the personnel management system of modern enterprises.

Based on the analysis, the specifics of the functioning of agricultural enterprises of the Chernivtsi region were revealed, and the understanding of social and labor relations was deepened. at agricultural enterprises of the studied region

The expediency of introducing a horizontally integrated organizational structure of personnel management of agricultural enterprises is substantiated, methods of socio-economic stimulation of labor activity of personnel of modern enterprises are determined.

Keywords: enterprise personnel, reflexive management, motivational incentives, socio-economic stimulation.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Анатолій СТОКОЛОС

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом в сучасних умовах господарювання	7
1.2. Методичний інструментарій рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	31
2.1. Специфіка функціонування сільськогосподарських підприємств Чернівецької області	31
2.2. Дослідження соціально-трудоових процесів на сільськогосподарських підприємствах досліджуваного регіону	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЗА УМОВ ВИКОРИСТАННЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ	54
3.1. Обґрунтування рефлексивних чинників ефективного організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств	54
3.2. Шляхи покращення соціально-психологічного стимулювання працівників при рефлексивному управлінні персоналом	67
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. На результативність діяльності підприємств значною мірою впливає саме рівень розвитку системи управління персоналом і зокрема мотиваційний механізм підвищення його трудової активності. Сучасне підприємство слід розглядати не тільки як економічну, але і соціальну систему, а завдання управління персоналом слід вирішувати із позицій посилення ролі людини як рушійної сили його розвитку. Відтак важливого значення набувають інноваційні технології управління, що мають «суб'єкт – суб'єктну» орієнтацію й вибудовують вектор управління в напрямі забезпечення високої якості трудового життя. Однією із таких технологій є саме рефлексивне управління персоналом підприємств, метою якого є підвищення ефективності індивідуальної та колективної трудової діяльності через застосування комплексного поєднання економічного й соціально-психологічного стимулювання праці. Зважаючи на вищезгадане актуальність питання формування системи рефлексивного управління персоналом підприємств в сучасних умовах господарювання набуває особливої значущості.

Теоретичні аспекти мотивації персоналу вивчали: С. Адамс, М. Вебер, Ф. Герцберг. Подальший розвиток проблематика знайшла у працях: Е. Лоулера, А. Маслоу, Л. Портера, Ф. Тейлор. Впливу ролі управління трудовою мотивацією та механізмів на розвиток підприємств присвятили свої праці: В. Андрієнко, Д. Богиня, Й. Завадський, А. Зелінська, Г. Осовська, Ф. Хміль, Є. Ходаківський та ін. Розробкою концепцій рефлексивного управління персоналом підприємств займались: Е. Майєр, Р. Манн, П. Хорват, Ж. Дрю та інші.

На українських теренах поняття рефлексивного управління є відносно новим та знаходиться на стадії перших спроб практичного застосування. Оскільки вивчення рефлексивного управління персоналом саме

сільськогосподарських підприємств розпочато не так давно, варто зосередити увагу на проблематиці формування системи менеджменту персоналу сучасних підприємств на основі системно-рефлексивного підходу, оцінюванні системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств із позицій виокремлення економічної й рефлексивної компонент, застосуванні інноваційних технологій управління мотивацією й формуванні соціальної спрямованості розвитку підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо застосування системи рефлексивного управління персоналом на сучасних підприємствах. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розглянути поняття «рефлексивне управління персоналом підприємства»;
- висвітлити підходи оцінювання системи управління персоналом сучасних підприємств;
- проаналізувати сучасний стан кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств та вивчити передумови застосування системи рефлексивного управління персоналом;
- дослідити мотиваційні стимули щодо підвищення продуктивності праці із позицій виділення професійних якостей персоналу;
- розкрити необхідність запровадження горизонтально інтегрованої організаційної структури управління персоналом сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати пропозиції щодо використання методів рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств;
- визначити способи соціально-економічного стимулювання трудової активності персоналу сучасних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес рефлексивного управління персоналом підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є аспекти запровадження системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Задля вирішення поставлених завдань нами було використано загальні та спеціальні наукові методи й прийоми: *наукової абстракції* – задля теоретичного узагальнення змісту досліджуваних економічних категорій, а також критичного аналізу результатів досліджень науковців; історико-економічний метод задля вивчення основ теорії та практики управління персоналом підприємств; соціологічний метод для виявлення суб'єктивних оцінок стану соціально-трудових відносин на підприємствах. Для визначення стану управління персоналом й мотиваційного забезпечення у сільськогосподарських підприємствах використано статистико-математичний метод.

Інформаційною базою дослідження є: Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, дані Міністерства аграрної політики і продовольства України. Інформація з джерел Головного управління агропромислового розвитку Чернівецької обласної державної адміністрації. А також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, сферою наукових інтересів яких виступає управління персоналом підприємств.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів із підрозділами, в яких розкривається основний зміст роботи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом в сучасних умовах господарювання

Ретельний огляд досліджень в галузі управління персоналом свідчить про те, що однією з технологій управління, що базується на соціально-психологічних аспектах діяльності трудового колективу, є концепція рефлексивного управління персоналом. Різні науковці визначають поняття «рефлексивне управління», як показано в таблиці 1.1.

Історично в сфері управління виділяється група підходів, які досліджують особистість людини як елемент системи управління (керуючого та керованого) і соціокультурний аспект підприємства. Цей підхід представлений в економічній науці як людиноцентричний, при чому одним з його аспектів є рефлексивне управління персоналом. При використанні рефлексивного управління суб'єкт управління (керівник), використовуючи соціально-психологічні методи та інструменти, впливає на об'єкт (персонал), при цьому враховуючи зворотний вплив об'єкта на власні дії та систему в цілому. В таких умовах об'єкт управління (персонал) стає суб'єктом. Ця модель управління відома як суб'єкт-суб'єктна або суб'єкт-орієнтована система управління персоналом [2, с. 38].

Вищеподані визначення дозволили сформулювати двозначне розуміння терміну «рефлексивне управління персоналом» підприємств. З одного боку, це є процес взаємодії між суб'єктом управління (керівником) та об'єктом управління (персоналом), реалізований через співпрацю цих елементів системи з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємодії.

Результатом є групова самоорганізація діяльності, спрямована на досягнення цілей підприємства. З іншого боку, це діяльність керівника, базована на професійному мисленні, що включає аналіз, дослідження, прогнозування та відчуття, та спрямована на творче вирішення проблем управління через формування командної структури колективу.

Таблиця 1. 1

Визначення поняття «рефлексивне управління» [9]

Автор	Поняття
О. Авілов	система управлінських заходів, основою яких є професійне мультикомпонентне мислення керівника, що складається з аналізу, дослідження, прогнозування і відчуття, та відображається за допомогою моделювання
П. Друкер	методологічний зріз управління, для якого характерним є передбачення поведінки як системи – об'єкта, так і самого керуючого суб'єкта, яке опирається на аналіз попереднього стану і динаміки змін, у тому числі і у зв'язку з керуючим впливом
Ф. Єрешко	складова загального менеджменту на підприємстві, що використовує його прийоми, засоби та інструменти та має суб'єктну орієнтацію
В. Лепський	обмірковане, зважене управління, складовими елементами якого є теоретична діяльність людини, що направлена на осмислення власних та колективних дій та являє собою передумову до дії, та здійснення обміркованих дій, які ґрунтуються на професійній базі знань
В. Лефевр	механізм взаємодії суб'єкта управління (керівника) і об'єкта управління через власну оцінку суб'єктом можливого впливу на об'єкт та систему в цілому, та навпаки – впливу об'єкта на дії суб'єкта

Сучасне управління персоналом відзначається системністю. Управлінська система – це «упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають функціональні цілі, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети». Керуюча система (суб'єкт управління) – це «сукупність органів управління та управлінських працівників із певним масштабом діяльності, компетенцією та специфікою виконання функцій». Керована система (об'єкт управління) – це «система соціально-економічних відносин щодо процесу відтворення та використання персоналу». Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями – підсистемами, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі

управління.

Рефлексивне управління, як і класичні підходи, базується на певних принципах. Воно ґрунтується на загальних принципах, які властиві управлінським процесам, а також на специфічних принципах, як показано на рисунку 1.1 [66, с. 109].

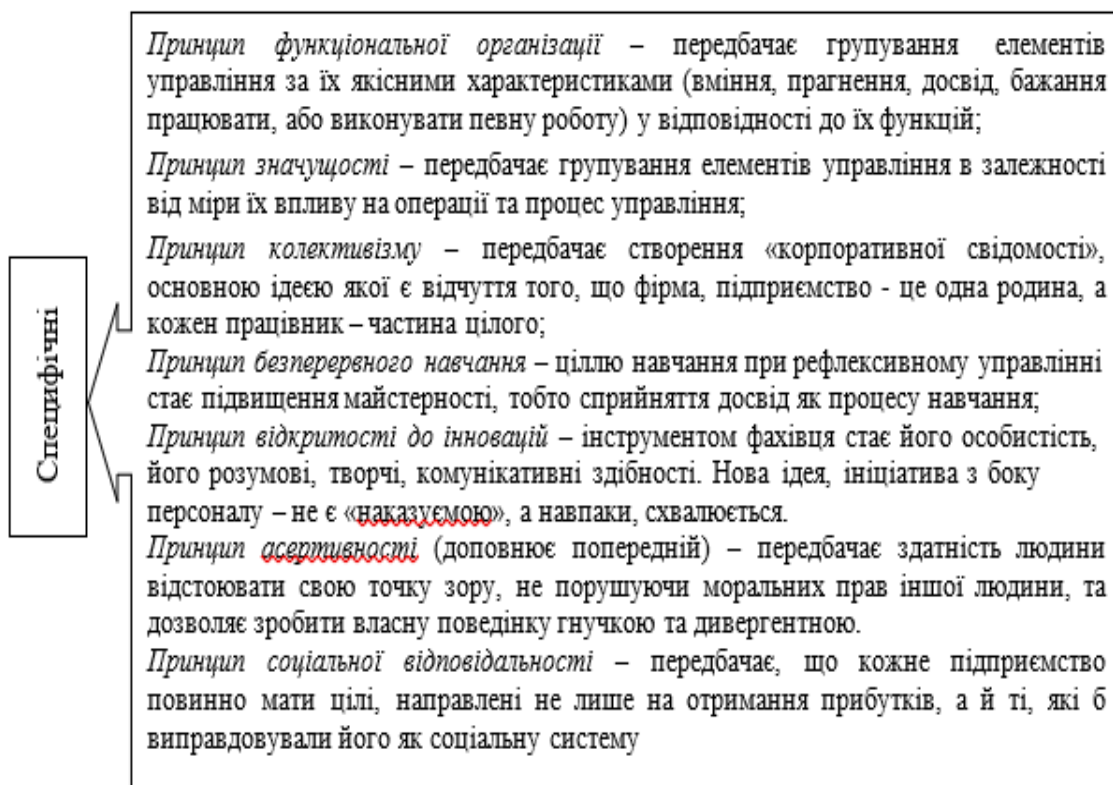


Рис. 1.1. Ключові принципи рефлексивного управління персоналом сучасних підприємств

Проаналізувавши наукові праці науковців, підкреслимо, що рефлексивне управління включає дві одночасно реалізовані функції – пасивну та активну [66, с. 86], встановлено, що ці функції сприяють взаємодії учасників управлінського процесу та поєднують в собі традиційні функції управління: планування, прогнозування, організацію роботи, формування мотивації та контроль. Так, пасивна функція, або функція творіння, проявляється в зусиллях учасників управлінського процесу зрозуміти ситуацію та створити реалістичну картину. Вона включає в себе планування, прогнозування, аналіз

проблемних ситуацій та ухвалення управлінських рішень.

У трудових колективах пасивна функція визначається інтелектуальною взаємодією керівника з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У той час як активна функція, або функція оприроднення, полягає в спробах учасників управлінського процесу впливати на реальність чи свої власні дії, поведінку та сприйняття, зорієнтовані на досягнення цілей підприємства [66, с. 94]. Ця активна рефлексивна функція охоплює організацію роботи, формування мотивації та контроль.

Застосовуючи вплив на ціннісні орієнтації особистості працівників та використовуючи їхні психологічні характеристики, керівник створює співпрацю людей у колективній роботі, де кожен працівник стає важливим елементом системи, сприяючи досягненню цілей підприємства. Це призводить до формування «духу підприємства» та почуття «єдиної родини», які зазвичай асоціюються як керівниками, так і працівниками зі своїм підприємством.

У рамках дослідження нами розглянуто стадії формування рефлексивного управління (рис. 1.2) [1, с. 73].

Рефлексивне управління трансформує процес організації управління не як об'єкт управління, але як структурний елемент управління, що визначає його суб'єкт-суб'єктну орієнтацію. Це дозволяє введення терміну самоорганізованості як характеристики елемента системи, а не системи в цілому. Таким чином, рефлексивне управління стає технологією, яка керує результатами діяльності персоналу шляхом впливу на їх внутрішню мотивацію. Кожен самоорганізований елемент системи створює конкретну структуру взаємозв'язків всередині системи, визначаючи своє місце та відображаючи функцію всієї системи. Змінюється лише характер взаємодії між елементами системи всередині визначеного простору.

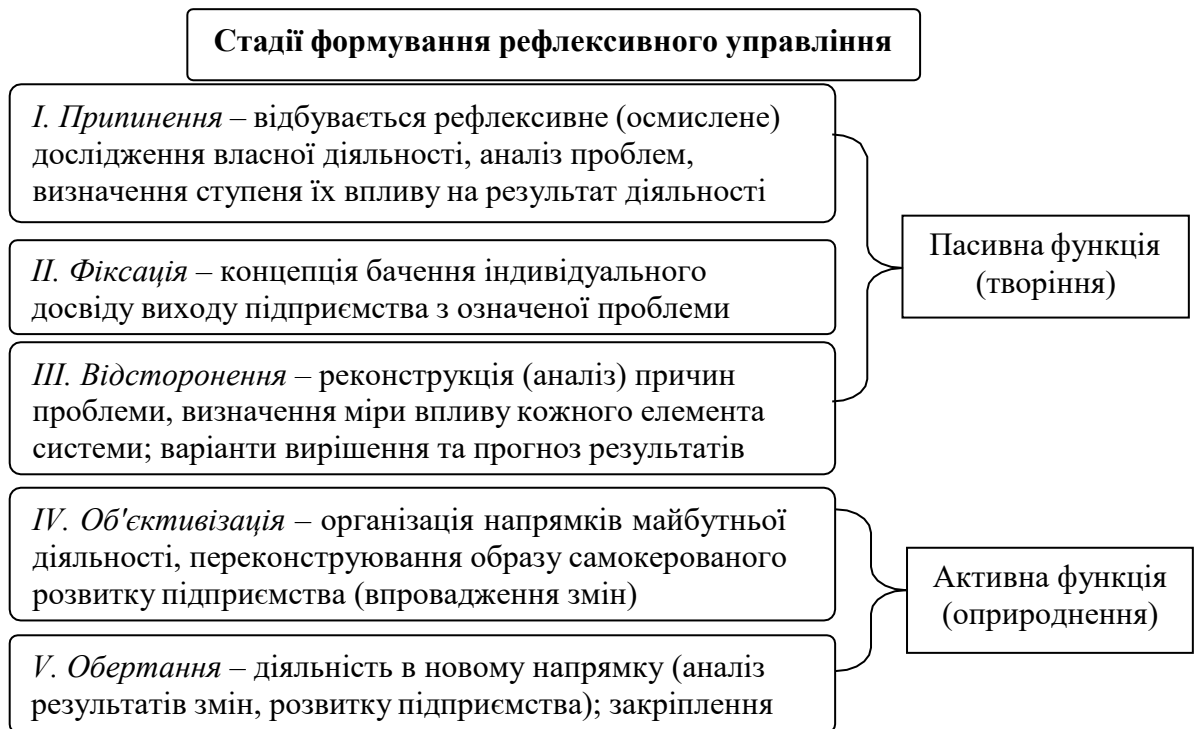


Рис. 1.2. Стадії реалізації рефлексивного управління персоналом підприємств

При цьому відображення структури цілого в елементі і визначається рефлексією в класичному розумінні. Тому рефлексивну систему управління слід розглядати як самоорганізуючу систему.

На сьогоднішній день процеси самоорганізації в колективах сільськогосподарських підприємств розвиваються у неформальних групах, які виникають всередині підприємства на основі міжособистісних та міжгрупових взаємин на засадах дружби, психологічних взаємодій під впливом особистих інтересів, вікових та гендерних характеристик. Узагалі термін «кооперація» виникає від латинського «cooperatio», що означає «співробітництво». З економічної точки зору кооперація – це «процес добровільного об'єднання зусиль і ресурсів суб'єктів, зацікавлених у досягненні певних соціально-економічних результатів, які можна отримати за допомогою групових дій» [22, с. 11].

Рефлексивне управління визначає формування співпраці та взаємодії між працівниками, створюючи при цьому мотивацію до ефективної праці. Це

дозволяє досягти успішних результатів у діяльності підприємства, при цьому мінімізуючи вплив управлінських втручань на співробітників. Таким чином, рефлексивне управління активно сприяє формуванню та утриманню професійних самоорганізаційних процесів на підприємстві.

Багато сільськогосподарських підприємств не можуть надавати матеріальні заохочення своєму персоналу, рефлексивне управління, спрямоване на формування професійної мотивації, стає надзвичайно актуальним у сучасному світі. Відсутність матеріальних вигід вказує на те, що управління орієнтується на інші цінності, такі як задоволеність від праці, соціальна роль, взаємодія з колективом професійних колег, визнання результатів своєї роботи та дружба в колективі. Мотиви представляють собою стабільну особистісну властивість, що охоплює потреби та є джерелом стимулів для дій та поведінки людини. Створення мотивів означає перетворення людських потреб на стимули для ефективної трудової діяльності. Розкриття наявних потреб персоналу дозволяє керівникам використовувати найбільш ефективні методи управління трудовою мотивацією в конкретних ситуаціях, що призводить до підвищення продуктивності праці та збереження цінного трудового активу.

В цілому методи управління персоналом мають різнобічний характер, постійно розвиваються та вдосконалюються відповідно до особливостей економічного розвитку. Ці методи можна класифікувати у три основні групи: організаційно-розпорядницькі, економічні та соціально-психологічні.

Рефлексивне управління активно використовує соціально-психологічні методи, що означає «сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини в трудових колективах та на соціальні процеси, що в них розгортаються» [55, с. 479]. За своєю спрямованістю соціально-психологічні методи поділяються на наступні категорії [62]: 1) методи управління соціально-масовими процесами (норми, правила поведінки, культурологічні впливи, пропаганда та ідеологія); 2) методи управління організованими

групами (правила та норми трудового розпорядку, інструкції, стимулювання та заохочення, дисциплінарні покарання); 3) методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами (обмін досвідом, традиції у колективі, соціальні та ієрархічні ролі у колективі); 4) методи управління індивідуально-особистісною поведінкою (переконання, навіювання, заохочення, роз'яснення, особистий приклад) [47, с. 215].

Характерною особливістю для рефлексивного управління є застосування конкретних соціально-психологічних методів, які відображені у таблиці 1.2 [24].

Таблиця 1.2

Методи рефлексивного управління персоналом підприємств

Назва методу	Проблема	Область застосування	Інструменти реалізації
1	2	3	4
Організаційно-стабілізуючий метод впливу на персонал	відсутність корпоративної культури; незгуртований колектив; висока плинність кадрів	застосовується для формування організаційної структури та корпоративної культури підприємств	реалізується за допомогою змін структури системи (об'єднання, вилучення), проведення колективних заходів, корпоративних свят, шанування традицій, культури трудової поведінки
Метод рефлексивно-діалогової взаємодії	непорозуміння між керівником та персоналом; відсутність розвинених комунікацій; нерозуміння персоналом задач та цілей підприємства	застосовується для ефективної трудової комунікації, планування діяльності, формування поетапних цілей, механізмів бажаних змін	реалізується за допомогою обговорення проблемних питань, формування пропозицій, таємне або відкрите голосування, анкетування, тестування, опитування працівників, дискусійні наради, збори, «п'ятихвилинка», мозковий штурм
Метод рефлексивної підтримки	важка трудова адаптація, слабка професійна взаємодія; низька майстерність	застосовується для реалізації політики кар'єрного зростання та професійного розвитку	Реалізується через проведення колективних зборів та обговорень виробничих питань, підбір кадрів за психологічною сумісністю, «ситуаційні кейси»

Продовження табл. 1.2

Назва методу 1	Проблема 2	Область застосування 3	Інструменти реалізації 4
Метод інформаційно-психологічного впливу	низький рівень трудової мотивації, професійного саморозвитку, безініціативність персоналу	застосовується для формування внутрішньої мотивації (сприйняття, бажання працювати, розвиватися) та для налагодження комунікацій	реалізується через індивідуальні бесіди, пропаганду, інформаційну підтримку, консультування, «психологічний договір», свириньки довіри, побудову «кадрового ядра» та командних структур колективу
Інтуїтивно-рефлексивний метод управління персоналом	низька професійна активність, безініціативність, відсутність саморозвитку	застосовується для розкриття потенціалу розвитку кожного працівника з урахуванням його здібностей та психологічних особливостей	реалізується через тестування, анкетування та співбесіди для виявлення здібностей та вмій працівників, конкурс майстерності, професійну кооптацію, навчання та підвищення кваліфікації
Метод критичної рефлексії в управлінні	високий рівень конфліктності, психологічна несумісність персоналу, порушення дисципліни	реалізується для локалізації та запобігання конфліктів у колективі та формування сприятливого психологічного клімату	реалізується через застосування « професійно -психологічних профілів», співбесіди, поділ досвідом, « коaching »-наставництво, професійну ротацию кадрів
Метод динамічної рефлексивної взаємодії	неефективна розробка кадрів, лобювання та кадрова професія, кооптація, професійна та психологічна несумісність персоналу, відсутність можливості кар'єрного зростання	застосовується для підвищення згуртованості персоналу, оперативної єдності, формування трудової мотивації; професійного підбору таргетованих кадрів	реалізується через комплекс матеріального та нематеріального (соціально-психологічного) стимулювання праці: подякита грамоти, дошки пошани, подарунки, пакети соціального забезпечення; навчання, перенавчання

Розглядаючи їх детальніше, соціально-психологічні методи можна класифікувати за їх впливом на різні аспекти організаційної діяльності. До соціально-виробничої активності відносять лідерство (як формальне, так і неформальне), коуч-наставництво, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності. Соціальну професійну спадкоємність підтримують через конкурси на кращого майстра, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування ювілеїв та успішного завершення подій, таких як посівна компанія або збір врожаю. Моральне стимулювання та створення мотиваційної сфери діяльності працівників є важливим елементом, а соціальне нормування включає встановлення єдиної системи правил внутрішнього розпорядку, уніфікованого виробничого етикету та норм відносин між працівниками підприємства. Формування системи корпоративних цінностей та дотримання їх усім виробничим колективом також є складовою частиною цього підходу.

На нашу думку, використання соціально-психологічних методів управління персоналом визнається актуальним, оскільки ці методи, за мінімальних витрат (в порівнянні з економічними методами), можуть призвести до значущих змін у системі ціннісних орієнтацій та мотивації трудової діяльності працівників. Це в свою чергу створює можливості для формування нових структур взаємодії в колективі на основі професійної самоорганізації. Така структура не лише орієнтована на нормативний, але й на етичний, моральний та психологічний склад системи управління, що підтримує та зміцнює взаємодію між працівниками та керівництвом для досягнення завдань та цілей підприємства [72, с. 26].

Вчені вивчають соціальні та психологічні характеристики підприємства не лише як економічної, але і як соціальної системи. Поглиблене вивчення людиноцентричного підходу в теорії управління виокремило основні підходи, такі як мотиваційний, ситуаційний, соціально-психологічний, праксеологічний, поведінковий (або біхевіористичний) та рефлексивний.

Концепція рефлексивності визнає активну роль керівника як лідера та наставника, який впливає на результативність персоналу через свою власну діяльність та делегування повноважень. Окрім раніше зазначених методів управління, рефлексивне управління використовує психологічні методи впливу на систему цінностей працівників, їхні погляди та трудову поведінку. До психологічних методів, які мають рефлексивний вплив, відносять вербальні комунікаційні впливи через індивідуальні бесіди та колективні обговорення, методи проекції, атрибуції, «віри», а також м'яку регламентацію. Також у рефлексивному управлінні використовується метод коуч-наставництва, що передбачає активну підтримку керівником розвитку та використання природного потенціалу працівника для досягнення цілей підприємства.

«Коучинг» (coaching), за його буквальною значенням англійською, означає наставляти, тренувати та надихати [52]. При використанні коуч-

управління головне завдання керівника полягає в тому, щоб сформулювати проблему, визначити цілі, шляхи досягнення цих цілей, а також засоби досягнення їх, при цьому не змінюючи особу, але розкриваючи її природний потенціал та використовуючи його для досягнення цілей підприємства. Керівник в цьому випадку займає нову позицію, функціонуючи як формальний і неформальний лідер. Лідерські позиції в рефлексивному управлінні формуються завдяки конкретним діям, що виявляють його харизматичний (референтний) вплив (див. рис. 1.3).

Для ефективного впровадження теорії лідерства в сучасному управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств важливо, щоб керівник поєднував традиційну та харизматичну (референтну) владу. В більшості випадків у сучасних сільськогосподарських підприємствах керівництву властивий підхід «начальник – підлеглий», і рідше використовується традиційне лідерство на основі відносин «лідер – послідовник». Однак в рефлексивному управлінні керівництво визначається як ефективне лідерство в системі відносин «лідер – лідери – команда». Тому для успішного формування команди важливо створити ініціативне та віддане ядро – команду однодумців, які можуть отримувати делеговані повноваження та визначати умови, за яких колектив добровільно визнає авторитет таких лідерів.

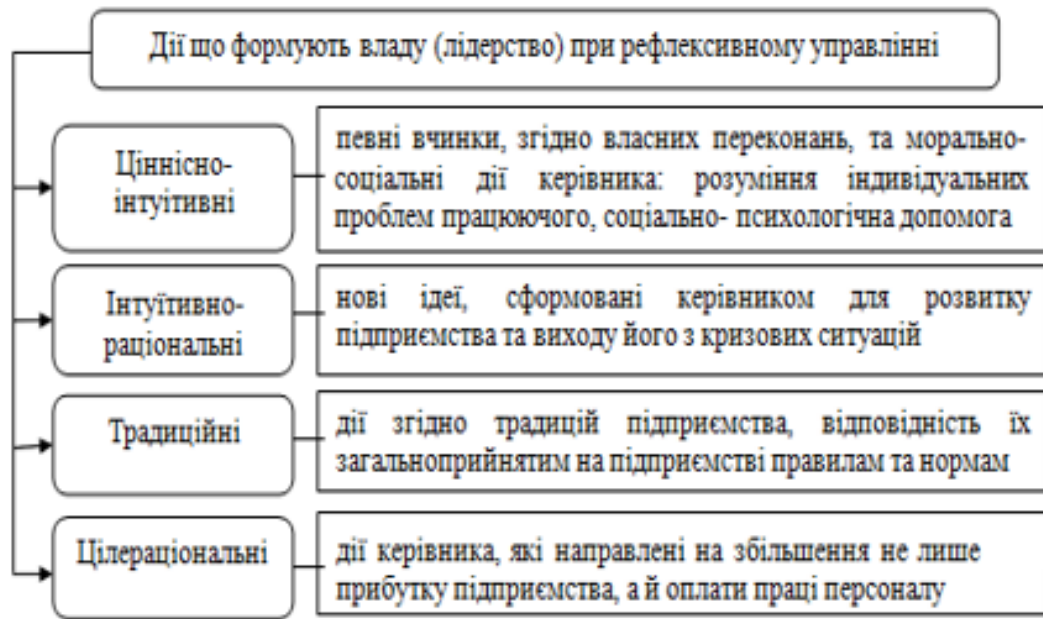


Рис. 1.3 Лідерські дії при рефлексивному управлінні персоналом сучасних підприємств

Рефлексивне управління персоналом реалізується на різних рівнях. Залежно від рівня, на якому воно впроваджується, існують внутрішні (2-4 рівні) та зовнішні (1 рівень) форми прояву рефлексивного управління персоналом [26, с. 212]. Зовнішня форма виявляється на рівні «зовнішнє середовище – підприємство» і обумовлена спрямованістю інтересів сільськогосподарського підприємства під час розробки кадрових стратегій, пошуку необхідних працівників та позиціонування підприємства на ринку праці. При цьому відбувається не лише моніторинг соціально-економічного та демографічного ландшафту сільськогосподарського підприємства, а й формування певного «гештальт» (образу) підприємства на ринку.

Рефлексивна система управління передбачає створення не лише образу структури колективу (позитивного гештальту) але і гештальту підприємства на ринковому середовищі – цілісного образу успішного та конкурентоспроможного підприємства [18, с. 84]. Сформований гештальт сільськогосподарського підприємства визначається, зокрема, його іміджем, брендуванням та рекламною кампанією для залучення персоналу, а також

конкретними специфічними особливостями. Наприклад, мережа ресторанів швидкого харчування «Мак-Дональдс» успішно створила гештальт молодіжного підприємства, привертаючи молодь із певними характеристиками. Таким чином, здійснюється зовнішня рефлексія, відображення образу підприємства через образ його працівників [18, с. 104]. Однією з технологій, яка формує позитивний гештальт підприємства на ринку, є HR-репутація підприємства (від англ. human resources – людські ресурси) – це «інформаційна система управління, яка використовує засоби масової інформації, Інтернет, пошту та виглядає як реклама, пропаганда та PR-акції, спрямовані на підвищення необхідного іміджу підприємства».

Наступні рівні (2-4) використовують внутрішню форму рефлексивного управління, яка діє в межах підприємства. На другому рівні «підприємство – компонент підприємства» також може використовуватись система HR «людські ресурси», але вона представляє собою комплекс: HR-management – система підбору персоналу, профілізації посад, розвитку та мотивації персоналу; HR-process – система аналізу і моделювання кадрових процесів на підприємстві, таких як переміщення, вивільнення, навчання, перекваліфікація кадрів тощо; HR-administration – система обліково-обчислювального процесу і документування кадрових процесів на підприємстві [18]. Для другого рівня характерне визначення рівня участі та впливу кожного компонента персоналу на результати діяльності підприємства.

На третьому рівні «компонент підприємства – компонент підприємства» відбувається створення рефлексивної взаємодії (кооперації) або формування ефективної співпраці в колективі. Тут також використовується гештальттехнологія як інструмент рефлексивного управління персоналом. Ілюстрацією успішного використання гештальттехнологій може слугувати концепція підприємства як «єдиної родини», яка успішно застосовується в Японії. Гештальт формує «дух підприємства», де працівники не розглядаються як окремі елементи системи управління, але вважаються «родиною», єдиною

цілісністю. Кожен працівник відображає підприємство, і відображення структури цілого в її елементах є рефлексією. Метод гештальта допомагає сформувати єдину команду без значної залежності від керівницького впливу, що відображає принцип командної роботи в чистому вигляді, досягання спільних цілей і завдань, а також побудова грамотної і згуртованої роботи [18].

На четвертому рівні рефлексивного управління – «підприємство – особистість» – відбувається формування психологічної трудової мотивації. Основою цього рівня є виявлення якісних соціально-психологічних характеристик працівника, його навичок, талантів, цілей, а також ефективно їх використання за допомогою мотиваційних впливів. Гештальт виявляється особливо корисним на цьому рівні. Наприклад, якщо у працівника виявляється невдоволення рівнем заробітної плати, гештальт може працювати, перетворюючи цю негативну енергію в психологічний стан володіння цією ситуацією. Керівник, використовуючи психологічний вплив (переконання, розмови, особисті консультації, групові обговорення), формує гештальт, який змінює сприйняття працівника з «незадоволеного» на працівника – «жертву» трудової ситуації, працівника – «борця» за права колективу, працівника – «непохитного», здатного витримати будь-які труднощі та інше. Гештальт, як змінний, рухливий образ, легко адаптується до ситуації, змінює себе та вирішує проблему. Зміни відбуваються не шляхом примусу, переконань чи тлумачень, а через особисте усвідомлення та розуміння, що формує процеси самоорганізації в колективі [18].

Розглядаючи характеристику системи рефлексивного управління персоналом, можна провести порівняльний аналіз з особливостями різних систем управління (див. таблицю 1.3) [47, 48].

Таблиця 1.3

Характеристики сучасних систем управління персоналом підприємств

Характеристика	Сучасне класичне управління	Біхевіористське управління	Рефлексивне управління
Організаційна структура	Горизонтальна ієрархія	Сітка, стільникова або мережева	Вертикальна Командна
Основна ознака структури	Стійкість	Взаємозалежність	Самоорганізація
Керівництво (тип влади, стиль)	Адміністративна влада, авторитарний, директивний	Влада винагороди, інформаційних зв'язків ліберальний,	Еталонна, харизматична влада; демократичний, партнерський стиль
Робоча сила (персонал)	Однорідна, з чітким ієрархічним поділом	Приналежна до різних структур (підсистем)	Команда професіоналів (управлінська, ініціативна, виробнича)
Очікування працюючих	Матеріальне задоволення; кар'єрне зростання	Якісний професійний ріст; Можливість заробити	Задоволення власною працею, орієнтація на загальний результат, від якого залежить матеріальне задоволення
Робота (відповідальність)	Індивідуальна (за положеннями, нормами)	Групова (за функціональним призначенням)	Командна (за цілями, професійною сумісністю)
Переваги	Самодостатність	Гнучкість	Групова синергія
Орієнтація	Прибутки	Конкурентні переваги	Розвиток
Ресурси	Капітал	Інформація	Люди
Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів	Рада колективу
Якісні результати	Досягнення заданого	Досягнення можливого	Задоволення від досягнення

Відмінності, представлені в таблиці, формують ряд особливостей рефлексивного управління. По-перше, у рефлексивному управлінні колектив формується через об'єднання малих груп за професійними інтересами та на основі самоорганізації (аналогія притягує аналогію). По-друге, система має стійкі внутрішні партнерські зв'язки, результатом яких є синергетичний ефект, спрямований на поліпшення якісних соціально-економічних показників підприємства в цілому. По-третє, основним ресурсом розвитку підприємства є люди (персонал). По-четверте, вищою ланкою управління є Рада колективу під керівництвом голови, який виступає лідером групи.

Отже, рефлексивне управління персоналом підприємств включає в себе виділення складової управлінської ланки, взаємодію підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю та реалізується за допомогою різноманітних соціально-психологічних впливів на управляючий елемент системи менеджменту з метою досягнення превентивних економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

1.2. Методичний інструментарій рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Завданням сучасного управління персоналом сільськогосподарських підприємств повинно бути забезпечення збереження високопродуктивного трудового потенціалу. Це можливо через створення умов для професійного росту працівників, забезпечення їхнього задоволення від праці, створення достойних умов праці та визнання їхнього внеску. У відповідь на це підприємство отримує позитивні результати у формі підвищення продуктивності праці, що призводить до додаткового обсягу господарської діяльності, збільшення доходу та прибутку. Рефлексивне управління виявляється вдосконаленням ефективності як індивідуальної, так і колективної праці через вплив на мотиваційну сферу працівника, що слугує дієвим інструментом для підвищення результативності праці.

Сучасний методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств базується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників і визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент (рис. 1.4).

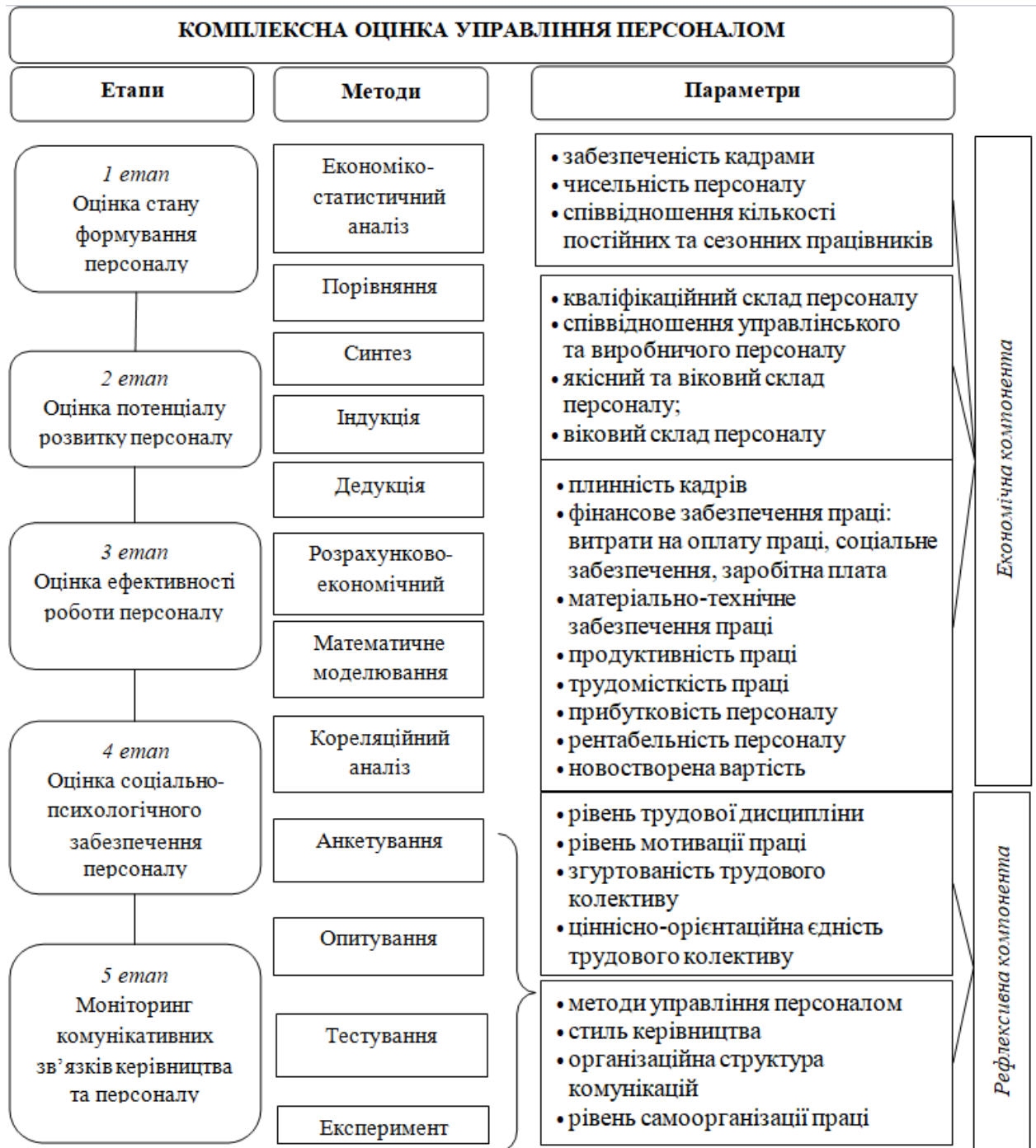


Рис. 1.4. Інструментарій комплексної оцінки системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств [49]

Дослідження персоналу сільськогосподарських підприємств [49] включає в себе основні методи комплексної оцінки, які описані у [49, с. 67]:

Економіко-статистичний аналіз: цей метод використовується для збору та обробки статистичних даних, що відображають ключові показники діяльності сільськогосподарських підприємств. Аналіз базується на статистичних даних

як окремих підприємств, так і загальних для регіону. Цей метод дозволяє проводити аналіз динаміки показників, здійснювати порівняльну оцінку параметрів, виявляти позитивні або негативні тенденції у розвитку сільськогосподарських підприємств за досліджуваний період та виявляти причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних процесів, таких як старіння населення, рівень життя у сільській місцевості та рівень безробіття.

Синтез: цей метод дозволяє зробити висновок про соціально-економічний стан регіону.

Індукція і дедукція: ці методи використовуються для формування висновків щодо необхідності реформування існуючої системи управління персоналом та використання рефлексивних соціально-психологічних методів управління, а також їх впливу на результативність роботи персоналу.

Цей підхід реалізується у кілька етапів, включаючи оцінку стану формування персоналу, розвиток його потенціалу, ефективність роботи та соціально-психологічне забезпечення персоналу.

Дана методика дозволяє проаналізувати основні економічні та соціальні показники системи управління персоналом, виявити проблеми та визначити їх причини. Загальний огляд системи управління розглядається в рамках п'ять етапів, кожен із яких включає в себе методи дослідження та параметри, спрямовані на аналіз різних аспектів системи. До показників та коефіцієнтів, які характеризують стан системи управління персоналом науковці відносять, подані у таблиці 1.4 [26, 47, 74].

Таблиця 1.4

Характеристика показників системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Показник	Характеристика
1	2
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі	показує співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі (сезонні працівники) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період
Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого Персоналу	показує співвідношення частки управлінського та виробничого персоналу до загальної кількості працюючих та характеризує, скільки робітників припадає на одного управлінського працівника та його відповідність нормативному значенню у галузі
Коефіцієнт плинності кадрів	показує відношення кількості працівників, що звільнилися протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Продуктивність праці	показує обсяг виготовленої підприємством продукції у вартісному вимірі у вигляді валової чи товарної продукції одним працівником підприємства
Трудомісткість праці	показує суму затрат живої праці на виробництво одиниці продукції
Прибутковість персоналу	показує, скільки прибутку припадає на одного працівника підприємства; визначається як відношення суми прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу
Рентабельність персоналу	Показує відношення прибутку (або новоствореної вартості) до сумарних витрат на персонал
Новостворена вартість (чиста продукція)	показує вартість праці, що характеризується витратами живої праці, представленими у формі вартості (ціни) робочої сили; або вартості, яку створює працівник і отримує у формі заробітної плати
Коефіцієнт випередження продуктивності праці	показує співвідношення темпів змін продуктивності праці і заробітної плати та характеризує темп приросту продуктивності праці порівняно із заробітною платою
Коефіцієнт співвідношення середньої та мінім. заробітної плати	показує співвідношення середньої заробітної плати та мінімальної заробітної плати та характеризує темп їх змін
Коефіцієнт еластичності заробітної плати	показує, на скільки відсотків зміниться середня заробітна плата зі зміною продуктивності праці на 1 %; визначається відношенням темпів змін заробітної плати до темпів змін продуктивності праці
Фондоозброєність праці	показує відношення середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності працівників та характеризує забезпечення праці виробничими основними фондами
Коефіцієнт оновлення основних засобів	вказує, яку частку від наявних на кінець звітного періоду основних засобів складають нові основні засоби

Аналіз показників є ключовим у визначенні ефективності системи управління персоналом, виявленні основних проблем і розробці пропозицій для поліпшення результатів праці персоналу. У випадку сезонних працівників основний мотив пов'язаний лише з матеріальною вигодою, тоді як постійно наймані працівники мають розширену мотиваційну сферу від матеріального стимулювання до професійного росту та соціально-психологічного задоволення від роботи. Аналіз плинності кадрів в динаміці дозволяє оцінити

забезпеченість підприємства кадрами і визначити причини їх відтоку.

Один із ключових показників, який забезпечує ефективність підприємства та призводить до прибутку, - це продуктивність праці. Це вимірює трудову діяльність працівника, визначаючи кількість виробленої продукції за одиницю часу або витрати часу на виробництво одиниці продукції. Продуктивність праці визначається відношенням обсягу виробленої продукції до трудових затрат (середньої чисельності персоналу). У продуктивності праці відображаються затрати праці всіх працівників підприємства, а не лише робітників.

Внесок управлінського персоналу визначається неявно через раціональну організацію праці, створення комфортних робочих умов, технічне вдосконалення та прийняття ефективних управлінських рішень. Ці фактори збільшують продуктивність праці робітників, і тому важливо розглянути мотивацію як ключовий інструмент впливу на продуктивність праці виробничого персоналу. В даному дослідженні формується фокус-група за визначеними категоріями персоналу.

Трудова діяльність персоналу виявляється в процесі виробництва, де продуктом праці в сільському господарстві є кількість виготовленої продукції у натуральних одиницях (тоннах, центнерах, кілограмах і т.д.)

Продуктом праці у сільськогосподарському секторі є обсяг виробленої продукції, виражений у натуральних одиницях, таких як тонни, центнери, кілограми і т.д. Проте, важливо розуміти, що управлінську працю не можна виміряти за аналогічними натуральними показниками. В управлінській діяльності, результатом є управлінські рішення, які визначають ефективність праці виробничого персоналу. Щодо загального продукту колективної праці, ключовим показником є новостворена вартість або чиста продукція. Цей показник об'єднує заробітну плату, включаючи соціальні виплати, та чистий прибуток, визначаючи модифіковану вартість продукції трудового колективу.

Успішність підприємства і рівень прибутку залежать від ефективного

використання трудового потенціалу, якісного використання робочого часу та інтересів суб'єктів соціально-трудоких відносин у результататах їхньої праці. Показники прибутковості та рентабельності персоналу визначають ефективність праці трудового колективу, де прибутковість персоналу показує, скільки прибутку припадає на одного працівника, а рентабельність праці визначає відношення прибутку до витрат на працю.

Трудова діяльність персоналу виявляється в процесі виробництва, де продуктом праці є кількість виготовленої продукції у натуральних одиницях. Управлінська праця, хоча і не може бути виміряна натуральними показниками, відображається у вигляді управлінських рішень, які визначають результативність виробничого персоналу.

Важливим аспектом є матеріальне стимулювання працівників, що визначається фондом оплати праці підприємства, включаючи фонд основної та додаткової заробітної плати. Додатковий фонд дозволяє виплачувати надбавки, премії, компенсації та інші соціальні виплати, які становлять важливу частину матеріального стимулювання. Аналіз цих показників дозволяє визначити ефективність системи матеріального стимулювання та її вплив на результативність праці.

Основним показником матеріально-фінансового забезпечення є фонд оплати праці підприємства, що складається з фонду основної заробітної плати – це загальна сума коштів, виплачуваних працівникам як винагорода за виконану роботу відповідно до установлених норм праці, а також з фонду додаткової заробітної плати – це сума коштів, яка виплачується як винагорода за працю, що виходить за межі встановлених норм, за трудові успіхи та особливі умови праці [9, с. 217-218].

Таблиця 1.5

**Значення коефіцієнтів ефективності
матеріального стимулювання праці**

Показник	Коефіцієнт	
	1	2
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання ФОП та обсягу виробництва (продуктивності праці)	Система матеріального стимулювання не враховує зростання продуктивності праці, тобто зростання оплати праці не «зароблено»	Система матеріального стимулювання праці забезпечує зростання продуктивності праці
Коефіцієнт співвідношення ФОП та доходу	Зростання оплати праці не має під собою економічного підґрунтя, тобто в складі доходів зростають витрати на оплату праці, а це призводить до погіршення фінансування інших витрат та зменшення Прибутку	Система матеріального стимулювання орієнтована на збільшення обсягів виробництва та відповідно доходу
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання ФОП та прибутку	Погіршується баланс між економічними інтересами працівників та підприємства	Система матеріального стимулювання забезпечує економію поточних витрат та зростання прибутку

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання оплати праці та продуктивності праці визначає ефективність матеріального стимулювання праці. Його визначення дозволяє зробити висновок про результативність матеріального стимулювання, адже підвищення заробітної плати повинно мати позитивний мотиваційний ефект, забезпечувати високий рівень продуктивності праці.

Природу праці характеризує організація праці та виробництва, що здійснюються за допомогою речового фактору, який представлений машинами, обладнанням, засобами. Тому важливим є дослідження забезпечення працівників засобами праці, що характеризують показники фондоозброєності праці (тобто забезпечення працівників засобами праці) та показник оновлення основних засобів (тобто введення в дію високотехнологічного сучасного обладнання). Означені показники впливають на підприємство, яке володіє розвинутою системою матеріального стимулювання персоналу та забезпеченням засобами праці, користується конкурентними перевагами на ринку праці. Це пояснюється тим, що якісні

працівники віддають перевагу співпраці з високоякісними підприємствами. Однією з ключових характеристик, що робить підприємство привабливим для працівників, є високий рівень оплати праці, а також належний соціальний захист, зручні умови праці та відпочинку. Крім того, існують розвинені системи винагород, можливості для кар'єрного зросту, можливість безоплатного навчання та перепідготовки, низька текучість кадрів і чітко визначені обов'язки та відповідальність працівників.

Для досягнення ефективного управління персоналом та пошуку резервів підвищення продуктивності праці необхідно не лише вдосконалювати систему матеріального стимулювання, а й використовувати нематеріальні стимули. Ефективність праці, крім того, визначається особистим ставленням людини до праці та її трудовою поведінкою. Важливими факторами впливу на соціально-психологічний стан колективу є мотивація праці, чинники, що можуть підвищити рівень мотивації, антимотиваційні фактори, методи управління персоналом, стилі керівництва, згуртованість трудових колективів, ціннісно-орієнтаційна єдність членів колективу та соціально-психологічний клімат.

Для дослідження зазначених характеристик системи управління персоналом застосовуються соціологічні методи, такі як аналіз документів, опитування, анкетування та тестування. Ці методи дозволяють провести детальний аналіз соціально-психологічних параметрів системи управління, таких як психологічний клімат колективу, рівень конфліктності, командна праця, співпраця між керівництвом і персоналом, і виявити сильні та слабкі сторони трудової співпраці для подальшого впливу на ці параметри.

Анкетування визначається як «метод отримання інформації через письмові відповіді респондентів на стандартизовані запитання на попередньо підготовлених анкетах» [42, с. 111]. Проведення аналізу документів, таких як протоколи зборів трудового колективу та трудові книжки, дозволяє оперативно отримувати фактографічні дані щодо руху персоналу на конкретному підприємстві, причин звільнення та рівня трудової дисципліни.

Використання опитувань та анкетування дозволяє зібрати суб'єктивні дані, які висвітлюють відношення персоналу до організації праці у колективі. Тестові методики дозволяють виявити приховані або непомічені проблеми у трудових колективах.

Методика вивчення соціально-психологічних параметрів передбачає збір первинних емпіричних даних за допомогою польових методів дослідження, таких як опитування, спостереження, анкетування, тестування та інтерв'ю, а також проведення кабінетних досліджень, які включають обробку даних, побудову форм представлення інформації у вигляді таблиць, графіків та діаграм, аналіз даних (порівняння, структура та динаміка показників) і використання математичних методів аналізу.

Таблиця 1.6 містить соціально-психологічні параметри системи управління персоналом підприємств та методи їх дослідження.

Проаналізований вище методичний підхід до комплексної оцінки системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників і включає такі етапи:

- оцінка стану формування персоналу;
- розвиток його потенціалу;
- ефективність роботи;
- соціально-психологічне забезпечення персоналу;
- моніторинг комунікативних зв'язків керівництва та персоналу.

Підходи визначення соціально-психологічних параметрів системи управління персоналом підприємств [75]

Параметри	Методи визначення
Мотивація праці	Анкетування – письмове опитування респондентів Вимірювання соціальних установок респондентів: за шкалою самооцінок (власні судження, позитивні та негативні градації щодо питань анкети) за шкалою ранжування (визначення значущих з точки зору особистої оцінки відповідей та суджень)
Чинники впливу на мотивацію	Опитування – письмове та усне Інтерв'ю – усне
Згуртованість трудового колективу	Тестування – письмове Побудова соціометриць (таблиць, куди включаються позитивні і негативні вибори, зроблені респондентами)
Стан трудової дисципліни	Інтерв'ю – усне Контент-аналіз соціологічних даних

Отже, рефлексивне управління базується на використанні соціально-психологічних методів та стимулів управління персоналом, тому важливим є проведення аналізу стану системи управління персоналом за допомогою комплексного оцінювання економічних та соціально-психологічних характеристик підприємства. При цьому оцінка соціально-психологічного стану системи управління повинна бути пов'язана з економічною ефективністю діяльності підприємства. Ця ефективність досягається шляхом кращого використання трудового потенціалу, задоволення потреб і інтересів персоналу, соціально-ефективної організації і нематеріальної мотивації праці, а також застосування соціально-психологічних методів управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Специфіка функціонування сільськогосподарських підприємств Чернівецької області

Чернівецька область є значним аграрним регіоном Буковини, характеризуються старовинними традиціями та досягненнями у сфері розвитку сільськогосподарського сектору. Сільське господарство на Буковині становить майже 25% валового регіонального продукту, а разом із харчовою промисловістю - понад 28%, визнане ключовою економічною галуззю області [73].

Важливо відзначити, що земля виступає не лише основним чинником виробництва у сільському господарстві, але також є ключовим природним ресурсом для відтворення та головним джерелом сировини та продуктів харчування. Однак відновлення природних ресурсів, зокрема плодючості ґрунту, є надзвичайно важливим завданням для регіону. Значна частина території Буковини зайнята різними типами ґрунтів, такими як дерново-підзолисті, світло-сірі і сірі ґрунти, які, як правило, є кислими, бідними на гумус і поживні речовини. Сільськогосподарські угіддя області переважно складаються з розораних схилів, які на сьогоднішній час загалом розорані майже на 80%.

Чернівецька область поділяється на три зони: передгір'я та гірські райони, де особисті господарства займаються тваринництвом - вирощують ВРХ, ведуть вівчарство, ведуть бджільництво, іноді займаються рибництвом. Також є громади, такі як Заставнівська, частково Хотинська і Сокирянська, де вирощують зернові та технічні культури.

Ще однією особливістю Чернівецької області є той факт, що тут протягом

практично 15 років не відбувається зміна структури посівів. За словами Богдана Бойчука, площа під озимими культурами стабільно становить 50-55 тис. га щорічно. Проте кількість орендованої землі, що належить сільгосп підприємствам, постійно зменшується через те, що селяни все частіше висловлюють бажання самостійно обробляти свої паї.

Як видно з дослідження, найбільш широко поширеними формами сільськогосподарських підприємств є фермерські господарства. Їх відсотковий внесок у загальну кількість підприємств області становить 57,1%, а в регіоні – 60,7%. Однак становище фермерських господарств щодо матеріально-технічного забезпечення є нестабільним.

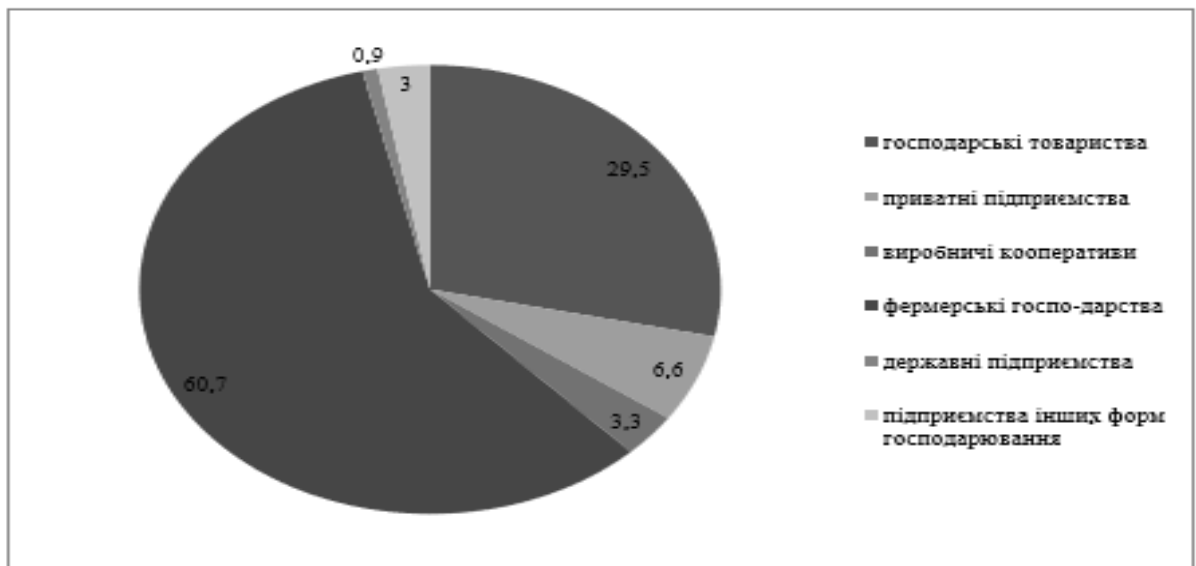


Рис. 2.1. Структура чисельності сільськогосподарських підприємств Чернівецької області за організаційно-правовими формами господарювання, за даними 2022 року, %

У зв'язку з відсутністю адекватної матеріально-технічної бази, обмеженою площею землі порівняно з великими агроформуваннями, а також наявністю трудових ресурсів, вони не можуть ефективно впроваджувати раціональну систему сівозмін та стикаються з відсутністю достатньої кількості зерносховищ, очисних машин та інших засобів виробництва, а також фінансових ресурсів для ефективної організації праці. На організаційній, територіальній та матеріальній основі Колективних Сільськогосподарських

Підприємств (КСП) сформувалися великі спеціалізовані сільськогосподарські підприємства. Під впливом даного указу було створено сільськогосподарські підприємства, які відносяться до так званого ринкового типу (див. рис. 2.1) на території регіону.

На другому місці за кількістю знаходяться господарські товариства, чия питома вага в регіоні значно вища, ніж середні показники області. Господарські товариства ефективніше використовують трудові ресурси, що мають значні можливості та резерви для вирішення соціальних потреб сільського населення, і, отже, володіють більшою площею землі.

Третю за кількістю групу становлять приватні сільськогосподарські підприємства, які складають 19,1% в обласній структурі та 6,6% в регіональній структурі. Питома вага інших категорій підприємств є невеликою.

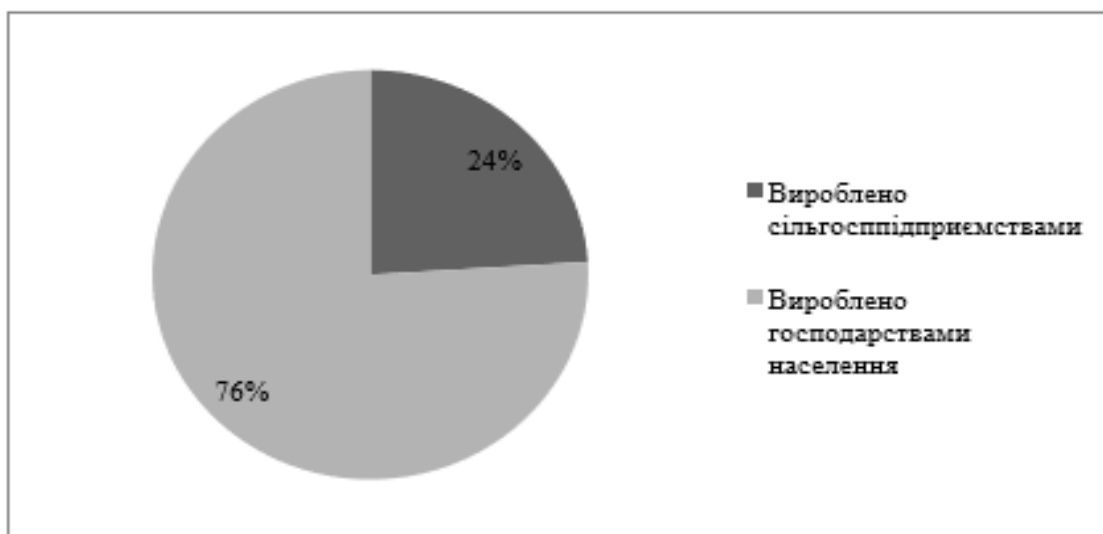


Рис. 2.2. Структура сільгоспвиробництва по Чернівецькій області в 2022 році, %

За характером земельних та кліматичних ресурсів, територія Чернівецької області створює сприятливі умови для розвитку та функціонування різних галузей сільського господарства. Однак національною особливістю є те, що область, враховуючи показники виробництва сільськогосподарської продукції на 100 гектарів, по всій Україні займає третє місце. Це свідчить про високу продуктивність виробництва. Відсоток

сільського господарства у валовій доданій вартості Чернівецької області перевищує аналогічні показники областей Карпатського регіону та перевищує у 1,8 рази середні показники в Україні. Діяльність аграрних підприємств тісно пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції в галузях рослинництва та тваринництва. Це ґрунтується на природно-ресурсному потенціалі, який, у поєднанні із сучасними прогресивними технологіями та управлінням, надає можливість виробляти продукцію для споживання або подальшої переробки для отримання продовольчих товарів у майбутньому.

Термін «ресурси» (від фр. «ressources») можна перекласти як засоби, способи або запаси. Цей термін включає матеріальні ресурси (сировину, матеріали, паливо, енергію), природні ресурси (частину природи, яка може бути використана для задоволення потреб людини), трудові ресурси (населення з фізичними та духовними здібностями для праці), фінансові ресурси (кошти, що знаходяться в розпорядженні уряду, підприємств і т.д.) та енергетичні ресурси (носії енергії, використовувані у виробництві).

У сільському господарстві основним ресурсом є земельні ресурси, які мають значний вплив на ефективність функціонування аграрних підприємств. За областю загальна площа сільськогосподарських угідь на 2022 рік становить 467,7 тис. га, зокрема рілля – 329,7 тис. га, сіножаті – 41,0 тис. га, пасовища – 67,7 тис. га, багаторічні насадження – 31,3 тис. га (рис. 2.3) [73].

Основними власниками та користувачами землі на Буковині є господарства населення, які володіють 314 тис. га сільгоспугідь (66,9%), з яких 201,5 тис. га припадає на рілля (61,1%).

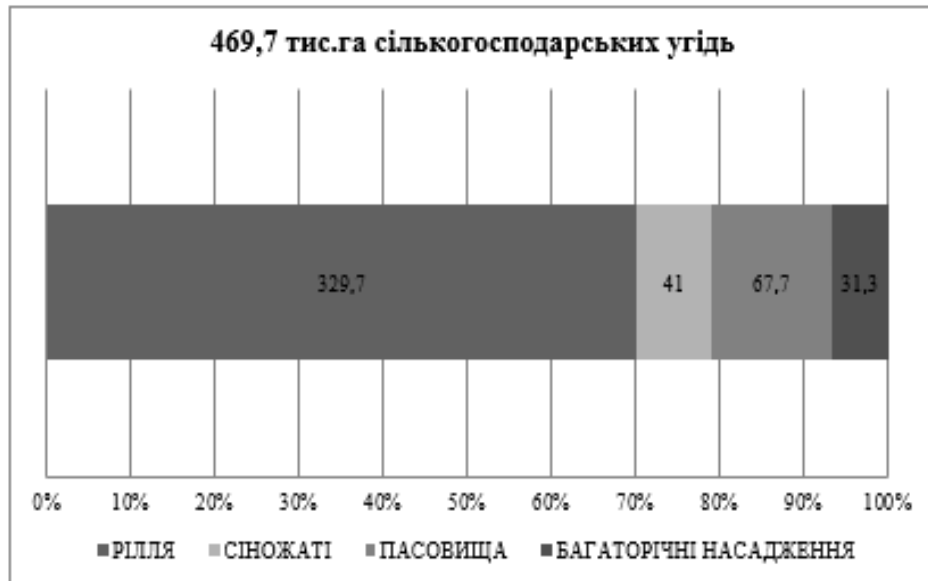


Рис. 2.3. Структура використання площа сільськогосподарських угідь по регіону в 2022 році

Сільське господарство поділяється на дві великі взаємопов'язані галузі: рослинництво та тваринництво. Рослинництво охоплює вирощування різних сільськогосподарських культур, таких як зернові, технічні, кормові, овочеві та фруктові. Ці культури забезпечують населення продуктами харчування і тварин – кормом та сировиною для легкої та харчової промисловості (рис. 2.4-2.5) [73].

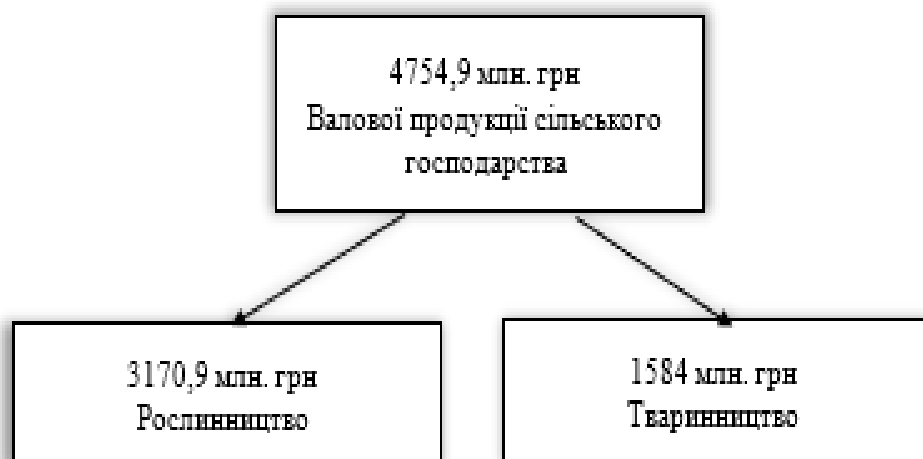


Рис. 2.4. Валова продукція сільського господарства по регіону в 2022 році, млн.грн.

Рослинництво по Чернівецькій області є основною складовою сільського господарства, створюючи понад 70% валового продукту галузі і забезпечуючи необхідні корми для тваринництва. Для досягнення ефективності виробництва рослинництва необхідно, щоб продукція була високої якості і мала низьку собівартість.



Рис. 2.5. Структура валового збору сільгоспкультур по регіону в 2022 році, рослинництво

Для підвищення ефективності та реалізації рослинницької продукції пропонуються такі заходи: використання нових високопродуктивних сортів та гібридів сільськогосподарських культур, з особливим акцентом на селекції та поліпшенні насінництва; раціональне внесення добрив у ґрунт для посівів, враховуючи поживний стан ґрунту. Технічні служби підприємств повинні дотримуватися технологій вирощування сільськогосподарських культур та використовувати ресурсозберігаючі технології для зменшення витрат палива на 16%, затрат праці - в 3,2 рази, оплати праці - на 34%, при зростанні заробітку працівників в 2,1 рази.

В структурі валової продукції сільського господарства, вага

рослинництва змінюється в залежності від різних умов соціального і економічного характеру. Структура галузі рослинництва визначається співвідношенням посівних площ сільськогосподарських культур, валовим і товарним виробництвом продукції, а це є змінною, яка залежить від потреб національної економіки і природно-кліматичних умов землеробства.

Основним шляхом збільшення виробництва сільськогосподарської продукції є підвищення урожайності сільськогосподарських культур. При зростанні урожайності можна отримати необхідний обсяг продукції на меншій площі. З цією метою сільськогосподарські підприємства повинні впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення родючості ґрунту, використання інтенсивних технологій вирощування культур та використання сортів, адаптованих до відповідних природно-кліматичних умов.

На сьогоднішній день Буковина, займаючи всього 1,4% земельних ресурсів країни, налічує 2,7% загального земельного фонду садів в Україні. Більше ніж 200 підприємств і фермерських господарств в області займаються виробництвом плодів (рис. 2.6) [73].



Рис. 2.6. Структура використання площ плодкових насаджень по регіону в 2022 році

На території області спостерігається вражаючий ріст кількості новозасаджених садів, площа яких щорічно зростає від 250 до 500 гектарів. Це

сприятиме досягненню прогнозованого обсягу виробництва плодово-ягідної продукції на рівні близько 400 тис. тонн у найближчі роки.

Щороку спостерігається зростання обсягів виробництва. За останні 10 років виробництво плодово-ягідних культур збільшилося майже в 4 рази (від 62,1 тис. тонн до 245,9 тис. тонн), а врожайність зросла в 2,9 рази (від 53,9 центнерів на гектар до 155,7 центнерів на гектар). Яблука становлять більше 80% вирощеної продукції в садівництві, що складає приблизно 12,8% від загального валового врожаю яблук в Україні. Середня урожайність становить 197,7 центнерів на гектар, що перевищує середній показник по Україні на 38,4 центнера на гектар.

Одним з ключових показників, який визначає потенціал тваринництва регіону, є кількість тварин за категоріями. Ситуація у тваринництві на даний момент не є дуже сприятливою, і державні дотації поки що не сприяють його поліпшенню. В рослинництві в області спостерігається позитивна тенденція, щодо тваринництва є перспективи, але, зокрема, у сферах індиківництва та свинарства, а не в галузі утримання ВРХ (рис. 2.7.) [73].

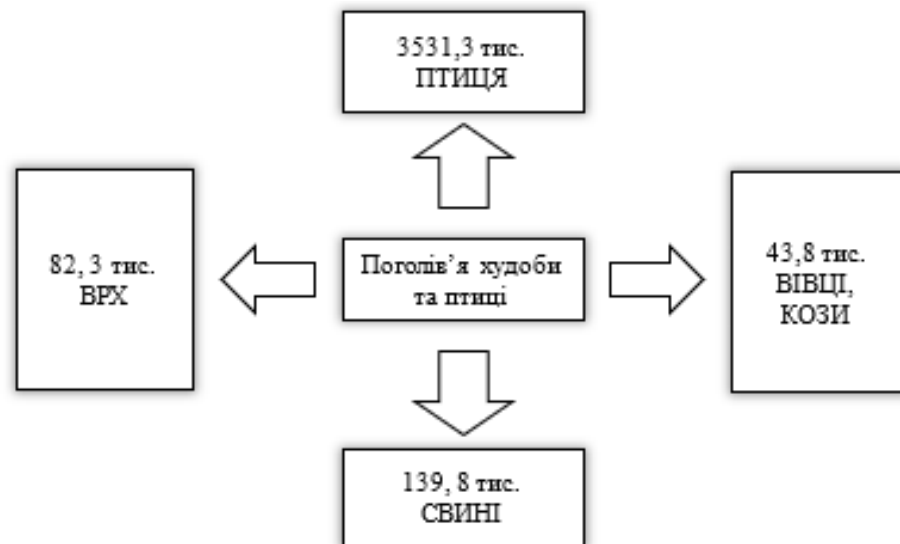


Рис. 2.7. Тваринництво Чернівецької області станом на 2022 рік

Чернівецька область очолює у вирощуванні індиків та виробництві м'яса індички в Україні. Важливо відзначити, що саме тут, в Мамаївцях на Буковині,

з'явилася перша птахофабрика з вирощування індиків, позначивши себе як перше підприємство такого роду в незалежній Україні. Зараз в області індиківництвом займається 7 підприємств.

Свинарство, як одна з найбільш продуктивних галузей тваринництва, відіграє ключову роль у вирішенні м'ясної проблеми як на українському, так і на світовому рівні. Попри те, що галузь зазнає труднощів, збитковість, зменшення виробництва та зниження ефективності протягом останнього десятиріччя, виробництво свинини продовжується в умовах невизначеності, з експектацією звернення уваги держави на цю галузь.

Кожна галузь тваринництва повинна максимізувати виробництво товарної продукції, щоб бути високопродуктивною. Головна мета збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції полягає в задоволенні ростучих потреб населення у харчових продуктах. Разом із збільшенням виробництва тваринницької продукції важливим є поліпшення якості цієї продукції. Розрахунки свідчать, що навіть підвищення жирності молока на 0,1% призводить до додаткового виробництва близько 100 тис. тон вершкового масла. За сучасних умов це дозволяє уникнути необхідності збільшення поголів'я корів на 1,5 млн. голів. Крім того, при жирності молока 3%, одна тонна може виробити 34 кг масла або 83 кг сиру, а при жирності 4% ці показники збільшуються на 12 і 23 кг відповідно.

Аналіз результатів аграрної реформи в сучасних умовах свідчить про досягнення та значні успіхи у рослинництві, не зважаючи на значні втрати в тваринництві. Значна частина науковців пояснює таку ситуацію збільшенням посівних площ під високорентабельними культурами в рослинництві та зменшенням обсягів субсидування тваринництва. В результаті в рослинництві спостерігається зростання рівня ефективності виробництва, що призвело до нарощення фінансової потужності та інвестиційної активності галузі. З іншого боку, в тваринництві відбулося погіршення економічних показників.

Показники виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських

підприємств регіону свідчать про загальний позитивний тренд у виробництві та рентабельності окремих видів продукції. Проте зміна структури виробництва та пов'язаних із цим показників (зменшення обсягів виробництва кормових культур, окремих видів продукції рослинництва і тваринництва) вимагає додаткової уваги та зусиль для відновлення обсягів виробництва.

Економічна ефективність виробництва визначає успішність працівників у виробництві конкретних видів продукції і вимірюється сукупністю ключових економічних показників, які відображають ефективне використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

На сільськогосподарських підприємствах трудові ресурси складаються з різних груп, таких як постійні, сезонні і тимчасові робітники, інженерно-технічні працівники, службовці та молодший обслуговуючий персонал.

Основні риси та вимоги до трудових ресурсів в сучасних умовах включають такі аспекти [53]:

1. Сільськогосподарська праця стає складнішою порівняно з промисловою, і зростає необхідність поєднання різних трудових функцій. Перехід до нових форм господарювання вимагає від селянина виконання ролей виконавця та керівника, бути одночасно хліборобом, інженером та економістом-фінансистом.

2. Природні умови та сезонність виробництва впливають як стимулюючий фактор, і необхідні заходи повинні гарантувати постійне використання трудових ресурсів протягом року та зменшити залежність ефективності праці від природних факторів.

3. Переміщення основних обсягів виробництва багатьох видів сільськогосподарської продукції в особисті підсобні господарства підвищує проблему трудозабезпечення нових агровиробничих структур, особливо за умов постійного відтоку робочої сили та демографічних процесів в сільській місцевості.

Перехід до нових форм господарювання, що ґрунтуються на використанні

виключно інтенсивних методів, призводить до значних змін у характері сільськогосподарської праці. Мова йде не лише про працівників сільського господарства, а про спільного працівника агропромислового виробництва. Це вимагатиме нового типу робочої сили і змін в структурі статевого та вікового складу працюючих. Також сприятиме цьому перехід трудових ресурсів з сільського господарства до інших галузей агропромислового комплексу, включаючи виробничу, а також соціальну інфраструктуру.

Трудовий потенціал, як відомо, використовується активною частиною населення та формується усіма віковими групами. Однак у сучасних умовах всі ці можливості є обмеженими, і, отже, виникає нагальна проблема не лише відтворення конкретних робочих ресурсів загалом, а й у питанні підвищення кваліфікації робочої сили як основи для підвищення продуктивності аграрної праці (див. табл. 2.1) [73].

Таблиця 2.1

**Трудові ресурси сільськогосподарських підприємств
Чернівецької області, 2020-2022 рр.**

Рік	2020	2021	2022	2022 р., до 2020, %
Середньорічна чисельність працівників, які зайняті в сільськогосподарському виробництві				
По області	10970	11146	9283	84,6

Як видно з представленої таблиці, тенденція зменшення кількості працівників, зайнятих у сільськогосподарському секторі Чернівецької області, є негативною, і загальне скорочення становить 9,5%. Цей негативний тренд досяг максимальної інтенсивності у 2022 році.

Сільське господарство, враховуючи специфіку сільської праці та зайнятості в умовах аграрної реформи, має ряд особливостей у сфері трудової діяльності. Зазначено, що значна частина населення, яке працює у сільськогосподарському секторі, працює на засадах самозайнятості. Дані про забезпеченість працівниками підприємств агропромислового комплексу

наведено в таблиці 2.2 [73].

Відзначається, що загальна кількість найманих працівників у області скорочується, але в окремих районах спостерігається збільшення. Зокрема, значний приріст відбувається в галузі тваринництва – на 61,1%, в той час як у рослинництві цей показник становить лише 17,9%. У порівнянні з рослинництвом, скорочення в тваринництві по області менше виражене.

Зусилля щодо максимізації впливу людського фактора на прискорення економічного та соціального розвитку господарств також проявляються через систему моральних і матеріальних стимулів, що відіграє значущу роль у поліпшенні ефективності виробництва.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників забезпеченості трудовими ресурсами
сільськогосподарських підприємств Чернівецької області
у 2020-2022 роках**

По області	середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві	у тому числі	
		у рослинництві	у тваринництві
2020			
Чернівецькій	10970	8617	2353
2021			
Чернівецькій	11146	8657	2489
2022			
Чернівецькій	9283	7158	2125
2022 р., до 2010 р., %			
Чернівецькій	84,6	83,1	90,3

Матеріальне стимулювання працівників у сільському господарстві становить лише 0,04% порівняно з рівнем матеріального стимулювання працівників у бюджетних та інших галузях. Очевидно, що такий низький рівень не може ефективно заохочувати до продуктивної праці. Таким чином, низька зайнятість в сільському господарстві є поширеним явищем.

В умовах переходу до ринкової економіки та різких змін ринкової

кон'юнктури підприємства агропромислового комплексу практично позбавлені захисту від втрат та потрясінь. Це обумовлено наявністю негативних факторів зовнішнього середовища, таких як конкуренція та коливання попиту та цін, а також нескоординованістю організаційно-економічного механізму управління. Розв'язання цих стратегічних питань залежить від управління підприємством та державної аграрної політики.

Однією з актуальних проблем є стабілізація та подальше прискорене розвиток виробництва в сільськогосподарських підприємствах різних форм власності з метою підвищення його ефективності. Ефективність виробництва виступає як загальна економічна категорія, яка відображає результативність не лише загальної діяльності підприємства, а й конкретних видів використовуваних ресурсів. Результати діяльності підприємств значно визначаються ефективністю формування організаційних структур управління, якісним підбором персоналу, використанням технологій та їхнього дотримання, а також комплексним врахуванням впливу факторів з обох середовищ – внутрішнього та зовнішнього.

2.2. Дослідження соціально-трудова процесів на сільськогосподарських підприємствах досліджуваного регіону

Для досягнення цілей сільськогосподарських підприємств велике значення мають не лише виробничі, але й соціально-трудова процеси, пов'язані з поділом і кооперацією праці, відношенням працівників і колективу до праці, умовами праці та її результатами, мотивацією, комунікацією між керівництвом і персоналом, взаєминами в колективі, конфліктами та соціально-психологічним кліматом на підприємстві.

Згідно з поставленими завданнями дослідження був проведений аналіз показників, що відображають соціально-трудова процеси: рівень мотивації праці, позитивні та негативні стимули, які формують мотивацію, та рівень

єднання трудових колективів. Були описані існуючі методи управління, які використовуються на сільськогосподарських підприємствах. В даному дослідженні були використані результати анкетування працівників сільськогосподарських підприємств.

Найбільш впливовим чинником трудової мотивації є матеріальне стимулювання (гроші, премії, підвищення заробітної плати і т.д.). Однак, у зв'язку з низьким рівнем заробітної плати на сільськогосподарських підприємствах Чернівецької області, матеріальні стимули використовуються рідко. В цьому контексті логічно припускати, що соціально-психологічне стимулювання персоналу є резервом, який не вимагає значних матеріальних витрат. Ми припускаємо, що позитивні нематеріальні мотиваційні стимули можуть стимулювати бажання працівників якісно виконувати свою роботу та, відповідно, впливати на підвищення продуктивності праці та результатів діяльності підприємства. Позитивна мотивація передбачає використання стимулів, що покращують психологічний, моральний і матеріальний стан колективу, тоді як антимотивація базується на стимулах, які викликають страх втрати роботи, заробітної плати, невизнання і невизначеність в роботі і т.д.

Проведено анкетування працівників Сільськогосподарських підприємств регіону ТзОВ «Злагода», ТзОВ «Україна», ТзОВ «Колосок» (Додаток А).

У таблиця 2.3 результати анкетування, розглянуті за групами великих, середніх та малих підприємств. Дослідження свідчить про наявність низького рівня мотивації серед працівників на досліджуваних підприємствах, який становить 3,22 бали із можливих 5. Це свідчить про те, що більшість працівників проявляє інертність у відношенні до своєї роботи. Найнижчий рівень мотивації спостерігається на малих підприємствах, що може бути пояснено відсутністю можливостей для кар'єрного зростання, навчання та підвищення кваліфікації. Важливо відзначити, що на малих підприємствах переважають негативні мотиваційні стимули, у той час як на середніх та

великих переважають позитивні, що вказує на розвинену політику управління персоналом у напрямку взаємодії між суб'єктами.

Таблиця 2.3

Рівень мотиваційних стимулів сільськогосподарських підприємств

Група підприємства	Показник					
	Середня мотивація (бали)	Рівень мотивації (%)	Позитивна мотивація (бали)	Рівень позитивної мотивації (%)	Антимотивація (бали)	Рівень антимотивації (%)
Велике	3,28	65,60	3,40	68,00	3,16	63,20
Середнє	3,21	64,20	3,22	64,40	3,20	64,00
Мале	3,17	63,40	3,10	62,00	3,24	64,80
Середнє значення за всіма групами	3,22	64,40	3,24	64,80	3,20	64,00

Ефективність системи управління визначається рядом соціально-психологічних аспектів, таких як єдність та згуртованість трудового колективу, ціннісно-орієнтаційна узгодженість, рівень конфліктності на виробничому та міжособистісному рівні, а також професійна та психологічна взаємодія персоналу. Ці аспекти досягаються завдяки комунікаціям між керівництвом підприємства та виробничим персоналом під час трудової діяльності. Для оцінки ефективності таких комунікацій соціологічний аспект дослідження був спрямований на групування респондентів у три категорії:

- 1) висококваліфіковані працівники, такі як директори підприємств та головні бухгалтери;
- 2) кваліфіковані працівники (спеціалісти), до яких входять зооінженери, ветеринари, працівники бухгалтерії, інженери з охорони та безпеки праці;
- 3) низькокваліфіковані працівники, представлені робітниками основної (фермери, доярки), допоміжної (робітники, що підготовляють корми) та обслуговуючої (механіки автопарку, наладчики обладнання) діяльності.

Значення рівня мотивації для кожної групи респондентів подано в

таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рівня мотивації праці за групами респондентів

Фокус-група	Показник					
	Середня мотивація (бали)	Рівень мотивації (%)	Антимотивація (бали)	Рівень позитивної мотивації (%)	Позитивна мотивація (бали)	Рівень антимотивації (%)
Висококваліфіковані працівники	3,79	75,8	3,67	73,4	3,91	78,2
Кваліфіковані працівники	3,40	68,0	3,39	67,8	3,40	68,0
Низькокваліфіковані працівники	2,48	49,6	2,55	51,0	2,41	48,2
Середнє значення за всіма Респондентами	3,22	64,4	3,20	64,0	3,24	64,80

Дані, представлені в таблиці 2.4, свідчать про різницю в рівні мотивації серед різних груп респондентів. Середній показник мотивації до праці для всіх учасників опитування склав 3,22 бали із можливих 5. Найвищий рівень мотивації виявлено серед кваліфікованих працівників і склав 75,8%. Результати дослідження вказують на те, що антимотиватори мають більший вплив на роботу низькокваліфікованих працівників, у той час як серед висококваліфікованих переважають позитивні мотиваційні стимули. Оцінка основних складових, що визначають загальний рівень мотивації, у різних групах працівників за освітньо-кваліфікаційною характеристикою представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка мотивів трудової діяльності працівників
сільськогосподарських підприємств Чернівецької області, бали**

№ з/п	Зміст мотивів, які містяться в діяльності	Бальна оцінка мотивів		
		високо-кваліфіковані працівники	кваліфіковані працівники	низько-кваліфіковані працівники
1	Цінність власної праці для підприємства	4,71	3,51	1,05
2	Цікавість роботи	4,36	3,70	1,02
3	Наявність елементів новизни (різноманіття) у роботі	4,23	3,20	1,07
4	Можливість підвищувати власну майстерність у роботі (навчатися)	4,46	3,27	2,06
5	Можливість кар'єрного зростання	4,05	3,62	2,08
6	Відзначення керівництвом результати праці	4,06	2,58	2,15
7	Високий рівень оплати вашої праці	3,01	2,63	2,00
8	Визнання праці колегами	4,65	3,61	2,51
9	Комфортні умови праці	4,22	3,16	2,00
10	Гарні відносини у колективі	4,61	3,27	3,02
11	Немає інших підприємств для працевлаштування у регіоні	2,80	3,50	4,30
12	Страх бути звільненим	3,81	3,50	4,34
13	Наявність системи покарань	3,01	3,23	2,50
14	Страх переведення на нижчу посаду	4,58	4,31	1,52
15	Вашу працю не помічає керівництво	2,77	3,71	3,03
16	Часті професійні непорозуміння у роботі	3,61	3,43	3,24
17	Бажання змінити місце роботи	3,63	3,51	3,10
18	Конфлікти з керівництвом	3,23	3,54	3,05
19	Відсутні соціальні та медичні Гарантії	3,87	3,55	3,55
20	Не можливе кар'єрне зростання	2,12	3,17	2,01
21	Середній рівень мотиваторів	3,79	3,40	2,48

Зростання антимотиваторів може свідчити про те, що персонал сільськогосподарських підприємств працює в умовах високої жорсткості, а більшість керівників є авторитарними. Серед ключових мотиваційних факторів, які назвали респонденти, можна виділити наступне:

По-перше, висококваліфіковані працівники визначають вагомість своєї праці для успіху підприємства та визнання їх колегами. Серед антимотиваторів вони вказують на страх можливості переведення на менш

високу посаду.

По-друге, кваліфіковані працівники відзначають можливість професійного зростання та сприятливі відносини в колективі. Серед антимотиваторів для них є страх можливості зміни на менш високу посаду.

По-третє, низькокваліфіковані працівники віддають перевагу позитивним міжособистісним відносинам в колективі та отриманню визнання своєї праці від колег. Серед антимотиваторів для них важливі дві аспекти: страх втрати роботи і, пов'язаний з цим, «відсутність інших підприємств для працевлаштування в регіоні».

Аналіз блоку питань анкети, що описує взаємодію між керівництвом та персоналом, свідчить про те, що більшість досліджуваних підприємств виявляє недостатню активність у залученні персоналу до управлінських процесів та недостатню увагу до їх порад і думок. У розділі «використання загроз та обіцянок» найвищий показник відноситься до «звільнення з роботи». Страх втрати роботи переважає серед відповідей низькокваліфікованих працівників, оскільки вони менше конкурентоспроможні на ринку праці порівняно з працівниками з високим рівнем освіти.

Аналіз мотиваційних компонентів показав, що частина працівників досліджуваних підприємств, яких задовольняє існуючий рівень оплати праці, досить незначна (2,55 бали за максимальних 5). Результати анкетування дозволяють визначити основний вид мотивації, який може ефективно впливати на продуктивність праці працівників (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Фактори зростання рівня мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств Чернівецької області

За рис. 2.8 можна визначити, що всі групи респондентів високо оцінили вплив економічної мотивації (матеріального стимулювання), який становить понад 40,0% на результати їх власної діяльності. Соціально-психологічні мотиваційні компоненти також користуються популярністю серед респондентів (зокрема, група висококваліфікованого персоналу оцінила такий мотиваційний вплив найвищим рейтингом). Це свідчить про те, що основні мотиваційні стимули, які можуть підвищити продуктивність праці на досліджуваних підприємствах, включають підвищення рівня заробітної плати та впровадження систем соціально-психологічного стимулювання.

Дослідження наявних методів управління вказує, що більшість підприємств, а саме 23 (46,0%), віддають перевагу адміністративним методам управління. Керівники 18 (36,0%) підприємств використовують економічні методи управління, в той час як лише 9 (18,0%) обирають соціально-психологічні підходи, що не відповідає очікуванням персоналу. Результати опитування стосовно уподобань у використанні різних методів управління персоналом дозволяють визначити стилі керівництва на досліджуваних підприємствах. Більшість керівників, які взяли участь у опитуванні, віддавали

перевагу змішаному стилю керівництва, який включає як демократичні, так і авторитарні елементи. Проблемою виступає те, що більшість керівників зіткнулися з труднощами у формуванні надійної команди, об'єднанні інтересів працівників у взаємодії та розробці ефективної системи мотиваційних впливів на персонал, оскільки, насамперед, вони використовують адміністративні методи управління.

Наступним етапом нашого дослідження є оцінка ситуації з трудовою дисципліною на аграрних підприємствах, що є об'єктом нашого аналізу. Ми виконали бліц-опитування, яке включало усні інтерв'ю, з метою визначення ключових факторів, що впливають на трудову дисципліну серед працівників (Додаток Б). Результати проведеного дослідження факторів, що впливають на стан трудової дисципліни, наведено на рисунку 2.9.

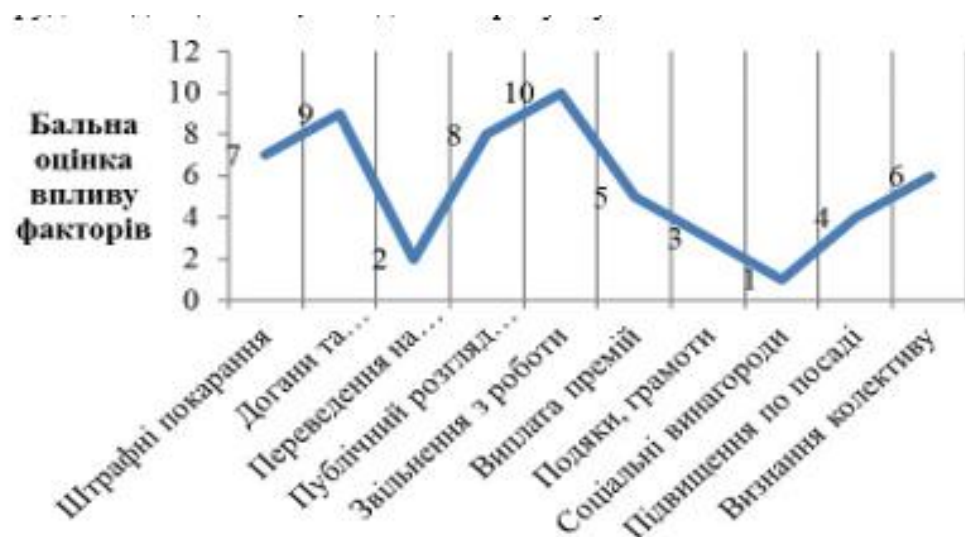


Рис. 2.9. Фактори впливу на рівень трудової дисципліни на сільськогосподарських підприємствах Чернівецької області

Отже, більшість респондентів визначили негативні чинники впливу на трудову дисципліну серед існуючих на підприємстві. Серед цих факторів виокремлюються такі, як звільнення з роботи, дисциплінарні санкції, переведення на нижчу посаду та винесення доган. Респонденти низько оцінили позитивні морально-психологічні стимули до дотримання трудової дисципліни, вказуючи, що такі мотиваційні впливи не застосовуються на підприємстві.

На підприємствах регіону відзначається обмежене використання заохочень за успіхи у роботі, які зазвичай об'єднуються з дотриманням трудової дисципліни, таких як оголошення подяки та нагородження почесною грамотою. З досліджуваних підприємств на двох підприємствах працівники отримують матеріальні заохочення у вигляді подарунків та премій. Це свідчить про те, що працівники відчувають страх втратити роботу, і керівництво, в основному, вдається до жорстких, адміністративних методів підтримки дисципліни. З нашої точки зору, трудова дисципліна повинна ґрунтуватися не на примусі, а на взаємній відповідальності персоналу, на свідомому та добровільному бажанні дотримуватися правил роботи та спільної поведінки у колективі.

Для аналізу ступеня згуртованості трудових колективів досліджуваних сільськогосподарських підприємств було проведено тестування. У ході дослідження була застосована адаптована тестова методика Е. Сішора, спрямована на визначення соціально-психологічної взаємодії у трудових колективах. Тест включає 25 запитань, що охоплюють аспекти соціально-психологічних зв'язків у колективі та визначають його цілісно-орієнтаційну єдність (ЦОЄ). Результати аналізу відповідей виражаються у балах, які надаються за кожну відповідь на питання. Загальна кількість балів дозволяє оцінити рівень ЦОЄ на підприємстві (у колективі). Результати в межах 35-50 балів свідчать про високий рівень згуртованості та ЦОЄ у колективі; від 17 до 34 балів – про середній рівень згуртованості та ЦОЄ; менше 16 балів – про низький рівень згуртованості та ЦОЄ в колективі (Додаток В).

Отримані результати свідчать про те, що більшість колективів на досліджуваних підприємствах, а саме 54%, мають середній бал тестування у межах 17–34, що вказує на середній рівень цілісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) та характеризує колектив як недостатньо згуртований. У 30% колективів середній бал тестування становить менше 16, що свідчить про низький рівень ЦОЄ і характеризує колектив як незгуртований. Лише 16%

колективів на досліджуваних підприємствах мають середній бал тестування в межах 35–50 балів, що вказує на високий рівень ЦОЄ та характеризує колектив як професійно та психологічно згуртований. Аналіз результатів щодо згуртованості колективів підприємств підтверджує проблеми з психологічною сумісністю, відсутністю командної структури, конфліктністю та відсутністю єдиної орієнтації на досягнення цілей підприємства.

Наступним етапом дослідження буде аналіз комунікативної структури системи управління, яка визначається взаємодією між керівництвом і підлеглими, спілкуванням персоналу між собою та формується під впливом дій, особистості керівника та професійних відносин між членами колективу. Результати опитування персоналу сільськогосподарських підприємств підтверджують, що на цих підприємствах переважають ієрархічні вертикальні централізовані комунікації. Такий вид комунікацій визначається тим, що інформація у формі наказів, розпоряджень та завдань передається від керівника до інших рівнів управління, а потім передається працівникам нижчого рівня, включаючи основний виробничий та службовий (обслуговуючий) персонал.

Дослідження виявило недостатній рівень взаємодії між керівниками та підлеглими, який у більшості випадків відбувається у письмовій формі через звіти, пояснювальні записки та заяви. Неформальні комунікації слабо розвинуті, а корпоративні свята та зустрічі практично відсутні. У такому середовищі працівники втрачають інтерес до своєї роботи та можливостей саморозвитку, стають безініціативними. Результати аналізу соціально-трудова відносин дозволили виявити особливості системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання, відповідно до групування, запропонованого в цьому дослідженні (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Специфіка побудови системи управління персоналом
сільськогосподарських підприємств регіону**

Форма господарювання	Особливості організаційної структури	Особливості побудови системи управління персоналом
Малі підприємства (приватні)		
Фермерські господарства	Компактність структури управління підприємством. Відсутність структурного виділення підсистеми управління	Функції управління закріплені за власником підприємства або уповноваженою особою (директором). Планування відбору кадрів відповідно існуючій потребі (особливо тимчасово найманого персоналу). Гнучкість системи управління мотивацією, виробничими конфліктами та оперативність вирішення проблем завдяки груповій орієнтації. Прийняття спільних колегіальних рішень.
Середні підприємства (господарські товариства)		
Товариства з обмеженою відповідальністю	Управління підприємством через взаємодію дійсних учасників і вкладників	Створення функціональної командної системи управління. Можливість прийняття колективних рішень. Додаткові можливості підвищення ефективності управління мотивацією через участь персоналу в прибутках і капіталі.
Акціонерні товариства	Управління підприємством через взаємодію акціонерів	Підвищення статусу Наглядової ради та прийняття рішень лише членами правління. Додаткові можливості підвищення ефективності управління мотивацією, через розширення участі персоналу в управлінні із застосуванням спеціальних форм розподілу акцій
Великі підприємства (колективної власності)		
Виробничі кооперативи	Управління підприємством через велику кількість функціональних, цільових підсистем управління	Розгалужена структура управління персоналом, що визначається фінансовими можливостями та великими обсягами виробництва. Підвищення статусу організаційної служби управління персоналом; створення штабних підрозділів та функціональних підсистем.

На

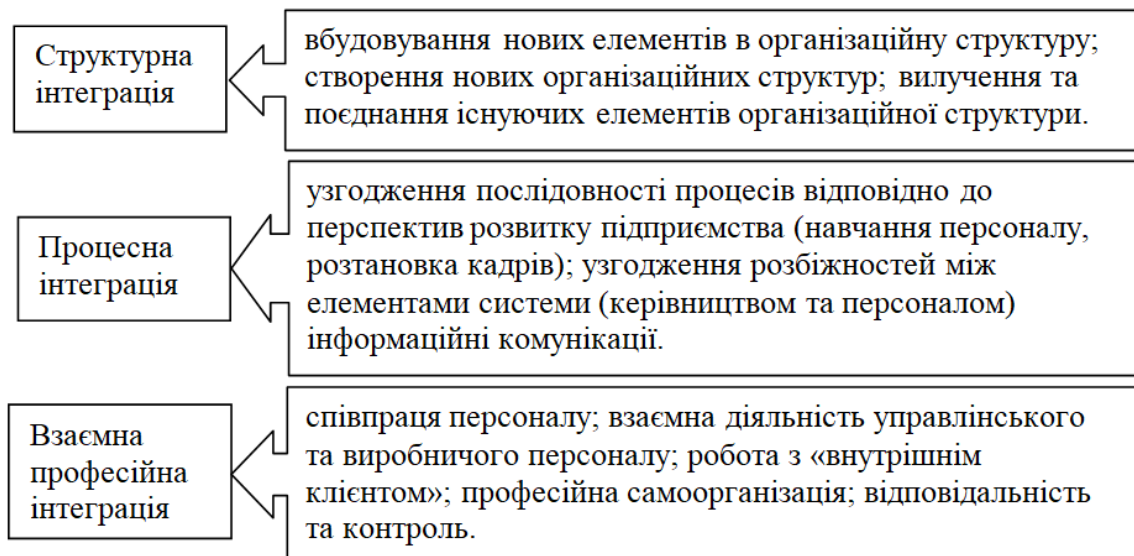
середніх підприємствах питаннями управління персоналом займаються окремі спеціалісти, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЗА УМОВ ВИКОРИСТАННЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Обґрунтування рефлексивних чинників ефективного організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Сучасний колектив працівників не лише представляє собою групу осіб, які виконують призначені обов'язки на підприємстві, але й є складною соціально-організованою системою. Організаційний розвиток - це «процес, що розглядається як тривала робота з підвищення здатності підприємства до вдосконалення, вирішення виникаючих проблем і оперативної реакції на зміни внутрішніх і зовнішніх умов». Під час організаційного розвитку відбуваються трансформації у структурному, технологічному та кадровому відношеннях (див. рис. 3.1) [59].



3.1. Комунікаційна інтеграція організаційного розвитку сільськогосподарського підприємства [12, с. 308]

Зміни, що відображають організаційний розвиток у вказаних аспектах, включають в себе реструктуризацію підприємства (організаційно-правова

форма, власність, джерела фінансування), зміни в технологічних процесах (технології, знаряддя праці, обладнання, матеріали), зміни в управлінських процесах та структурах (внутрішня організація, прийняття рішень, інформаційні комунікації), зміни в організаційній культурі (стиль керівництва, цінності, традиції, неформальні відносини, мотивація) та зміни в кадровому забезпеченні (керівний та виробничий персонал, їх компетентність, взаємини, поведінка та ефективність у роботі). Основною метою цих організаційних змін є підвищення соціально-економічної ефективності сільськогосподарських підприємств.

Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств у контексті європейської інтеграції має пристосовуватися за гуманістичним напрямком управління персоналом. Вивчення показало, що всі фінансовані сільськогосподарськими підприємствами ініціативи в цьому напрямку розглядаються як прямий внесок у генерацію прибутку. Однак низький рівень внутрішньої соціальної відповідальності значно обмежує можливості залучення та утримання кваліфікованих працівників у підприємстві. Це призводить до виникнення граничної організаційної структури, яка базується на конфліктах і протистояннях економічних та соціально-психологічних інтересів працівників і роботодавця. Узгодження цих інтересів, на наш погляд, сприятиме формуванню системи рефлексивного управління персоналом. Така система сприяє ефективності організації діяльності всіх учасників управлінського процесу, а колектив співробітників перетворюється в команду, яка працює на засадах самоорганізації та демонструє вищий рівень бажання персоналу підвищувати якість своєї роботи [64, с. 106].

Рефлексивне управління повинно базуватися на принципах формування ефективних професійних груп або команд, використовуючи концепцію когнітивності, яка означає систему управління, спрямовану на розвиток процесів самоорганізації, таких як професійний саморозвиток та самовдосконалення персоналу, з метою забезпечення ефективного

використання кадрових ресурсів підприємства. Важливо відзначити, що, хоча самоорганізація представляє собою потужний потенціал організаційного розвитку, вона не завжди гарантує сприятливий результат.

Дослідження свідчить, що середній вік працівників у сільськогосподарських підприємствах перевищує 40 років. Ця група осіб звикла до виконання завдань за наказами, і будь-які зміни сприймаються через призму стереотипів. Вони вважають, що генератор ідей та відповідальний за результати роботи підприємства має бути лише керівник. Умови швидкозмінних ринкових умов, що включають інноваційні процеси та високу конкуренцію, роблять цю позицію вразливою. Підприємства з традиційними взаєминами в колективі не можуть ефективно адаптуватися до швидких змін.

Для визначення стану самоорганізаційних процесів на досліджуваних підприємствах і їх подальшого моніторингу ми пропонуємо використовувати Карту рівня самоорганізації колективу. Ця карта має три поля: ліве, що визначає рівень колективної самоорганізації в роботі; центральне, що визначає рівень особистої самоорганізації; та праве, що визначає рівень керівного впливу на роботу персоналу (Додаток Г). Кожне поле має альтернативні позиції, які описують ознаки самоорганізаційних процесів в колективі. Більша кількість обраних позицій у певному полі визначає перевагу в бік особистої або колективної самоорганізації чи керівницького впливу. Методика визначення рівня самоорганізаційних процесів на підприємстві за допомогою цієї карти успішно апробувалася в колективах сільськогосподарських підприємств Чернівецької області (ТЗОВ «Злагода»).

За допомогою карти рівня самоорганізації встановлено, що більшість працівників на досліджуваних підприємствах обрали відповіді правого поля, що визначає рівень керівницького впливу на роботу персоналу (42,2%). 39,3% респондентів обрали відповіді на позиціях центрального поля, яке вказує на рівень особистої самоорганізації. Лише 18,5% респондентів вибрали позиції лівого поля, що визначає рівень колективної самоорганізації в роботі (Додаток

Д).

Отримані дані свідчать, що процеси колективної самоорганізації в досліджуваних колективах відбуваються переважно на рівні невеликих груп працівників за гендерними та віковими ознаками. Також зафіксований низький рівень особистої самоорганізації та високий показник керівного впливу, що підтверджує результати попередніх досліджень.

Управлінський вплив лише частково та на обмежений час сприяє згуртуванню колективу, тому запропонована зміна організаційної структури в горизонтальному напрямку сприяє перетворенню колективу в команду. В цьому випадку відзначається розвиток самоорганізаційних процесів, що базуються на професійних інтересах, узгодженості дій та збалансованому механізмі роботи всіх його ланок та елементів (працівників) для досягнення кінцевих цілей.

Систематична оцінка стану самоорганізації на підприємствах через кожні шість місяців дозволить визначити досягнені результати поетапного організаційного розвитку та вдосконалення системи управління персоналом за допомогою рефлексивних методів управління.

Персонал сільськогосподарських підприємств виявляє бажання до змін, проте більшість працівників вважає, що ці зміни повинні бути ініційовані керівництвом. Тому на розгляд досліджуваних підприємств ми рекомендуємо впровадження концепції керованої самоорганізації, що визначається як «зміна стану системи під свідомим керівництвом, де керівник виступає лідером у контексті рефлексивного управління». Керована самоорганізація розглядається як намір професійних дій працівників, що формується під впливом рефлексивного керівника. Керівник підприємства, відповідальний за розвиток взаємодій між працівниками, володіє попереджуючою рефлексією, що дозволяє йому адміністративно впливати на процеси самоорганізації або стимулювати їх рефлексивним психологічним впливом. Рефлексивність виявляється у тому, що вся система, включаючи працівника як уособлення

«всього колективу», може впливати на поведінку працівника, і характер цього впливу значним чином впливає на функціонування системи управління. Процес змін стає активною участю працівника, який намагається залучити до нього більше колег, при цьому відзначається мінімальним керівним впливом. Таким чином, успішність сучасного керівника полягає в його здатності створювати додаткові мотивації для високоякісної праці працівників, спонукаючи їх розуміти власну важливість для підприємства [27, с. 63].

Важливо відзначити відмінність між рефлексивним управлінням і маніпулятивним впливом. У випадку останнього використовуються різні засоби та методи для введення працівника в оману через психологічний тиск з боку керівництва (погрози, шантаж, фінансові маніпуляції, провокації). Навпаки, рефлексивне управління спрямоване на усвідомлення працівниками та керівництвом їхньої ролі як єдиної системи, діяльність якої спрямована на досягнення цілей підприємства. Один з інструментів цього підходу – це зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та якістю роботи персоналу, а формою впливу на працівників є лідерство. Отже, рефлексивне управління представляє собою спосіб неконфронтуючої взаємодії між груповими та індивідуальними суб'єктами під час трудової діяльності в соціосистемі підприємства.

Під час використання рефлексивних методів управління виникають тісні взаємозв'язки між керованою та керуючою системами. Персонал впливає на рішення управлінського центру, створюючи зворотний зв'язок та систему стимулів та обмежень для дій керівництва. При рефлексивному управлінні керівництву слід створювати відповідні умови та впливати на систему цінностей працівників під час трудової діяльності та сприйняття ними проблемного простору підприємства як особистого простору. Такий підхід спонукає персонал до самостійних і активних дій, що виступає драйвером для підвищення продуктивності праці.

Рефлексивне управління є ефективним інструментом, який відкриває

потенціал самоорганізації. Координація роботи команди досягається через групове прийняття рішень. На невеликих підприємствах цьому сприяє колективне обговорення проблем, а на великих – створення комісій, комітетів, рад чи цільових груп, що представлені представниками усіх структурних підрозділів. Зазначені структури виступають малими професійними групами (командами), які дозволяють залучати персонал до управління, зменшувати кількість рівнів управління та формувати горизонтальні комунікації.

Якщо вертикальна структура передбачає субординаційні (ієрархічні) зв'язки, то горизонтальна структура ґрунтується на професійних зв'язках, спрямованих на досягнення кінцевого результату, що досягається завдяки активності всіх елементів системи. Вертикальні структури характеризуються відносно низькою нормою управління та значною кількістю рівнів ієрархії, у той час як горизонтальні структури відрізняються високою нормою управління та меншою кількістю рівнів ієрархії [79, с. 198].

Модель управління сільськогосподарським підприємством, на наш погляд, повинна включати вертикальну та горизонтальну структури, як показано на рис. 3.2.

Незалежно від обраної структури, керівнику підприємства підпорядковується 14 осіб. У вертикальній структурі існує чотири рівні ієрархії управління за рахунок меншої норми керованості (2 особи). Натомість, у горизонтальній структурі достатньо двох рівнів командних структур, проте норма керованості становить 6-12 осіб.

В рамках рефлексивної системи управління у горизонтальній структурі виділяється вищий рівень управління – управлінська ініціативна команда, що може включати керівника підприємства, Раду колективу, служби, відділи та керівників груп (структурних підрозділів, відділів, цехів тощо).

При формуванні ініціативної групи, слід віддавати перевагу найбільш активним працівникам з високою професійною та психологічною сумісністю, які поділяють єдине бачення щодо проблем розвитку підприємства та шляхів

їх вирішення. Ініціативна група має створювати об'єднану команду, визначену за принципами професійної кооптації. Після формування ініціативної групи створюється виробничо-професійна команда або робоча група, де визначаються завдання, відповідальність, система ролевих професійних поєднань, делегування повноважень та можливість заміни працівників один одним.

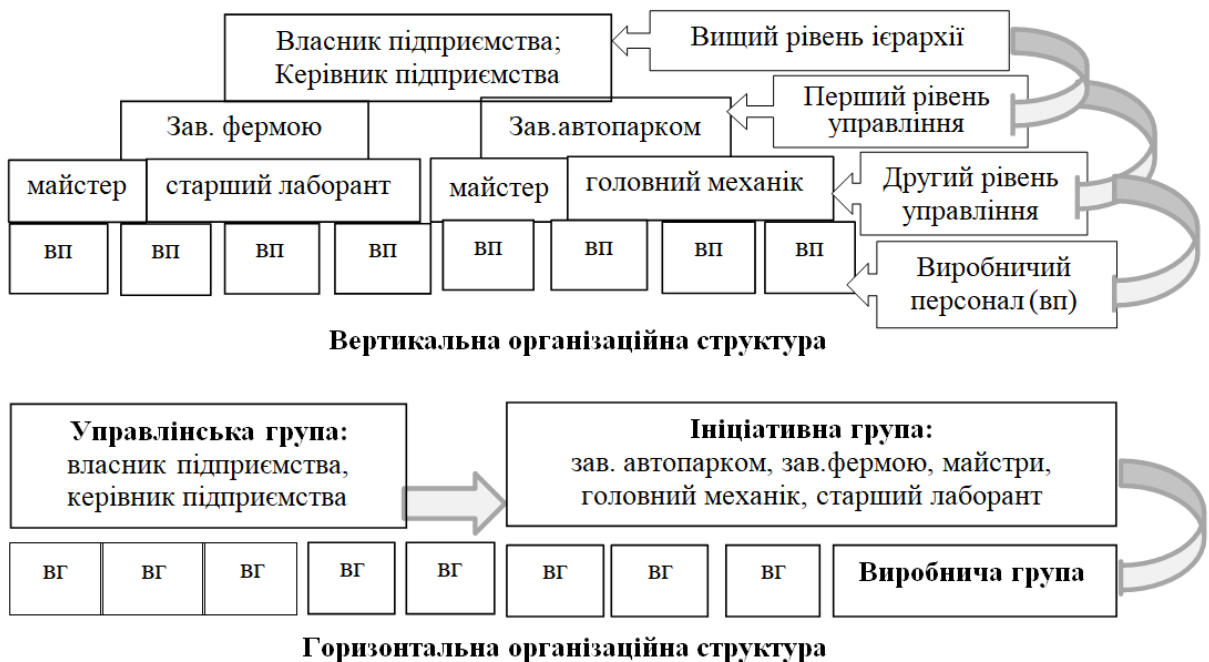


Рис. 3.2. Схема вертикальної та горизонтальної структури управління сільськогосподарським підприємством

При формуванні ініціативної групи важливо включити найбільш активних працівників, які володіють високою професійною та психологічною сумісністю і поділяють спільне бачення щодо проблем розвитку підприємства та шляхів їх вирішення. З іншими словами, ініціативна група повинна стати групою однодумців керівника, що формується на основі професійної кооптації. Після формування ініціативної групи проходить процес створення виробничо-професійної команди або робочої групи, в рамках якої визначаються завдання, розподіл відповідальностей, система ролевих

професійних взаємодій, делегування повноважень та можливість заміщення одних працівників іншими.

При використанні горизонтальної структури управління важливо враховувати компетенції, вміння, знання та особисті характеристики персоналу (членів робочої команди) так, щоб вони доповнювали один одного і сприяли досягненню бажаних результатів. Це передбачає використання нових методів управління. Організаційні зміни можуть бути частковими, де структура залишається незмінною, але додаються нові функції, або локальними, коли вводяться нові елементи у структуру та застосовуються нові методи управління, чи радикальними, при яких структура підприємства повністю перетворюється на нову форму.

Система рефлексивного управління вимагає відповідного інституційного оформлення на підприємстві, включаючи визначення суб'єкта управління. Вважаємо за доцільне використання таких можливих варіанти інституційного оформлення модернізації системи управління.

Перший варіант передбачає навчання керівного складу основам психології, зокрема психології управління персоналом, ергономіки, психології праці, конфліктології, соціальної та економічної психології. Цей підхід відповідає потребам невеликих та середніх підприємств, де керівники несуть на собі кадрові функції.

Модель системи рефлексивного управління персоналом ілюструє горизонтальну організаційну структуру. Згідно з цією моделлю, система рефлексивного управління є системою, що містить керівницькі та виконавчі елементи з функціональними цілями, об'єднаними в досягненні загальної мети підприємства через соціально-психологічне трудове партнерство. Ініціативна команда керівного складу виступає як керуюча ланка, включаючи представників як виконавчої, так і виробничої команд. Рада колективу об'єднує ці структурні компоненти. Такий організаційний формат формується на основі залучення працівників до співпраці та ухвалення спільних

управлінських рішень через включення представників найманого персоналу до наглядових рад. Послідовність впровадження організаційних змін на сільськогосподарських підприємствах подана на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Алгоритм реалізації організаційного розвитку підприємства з позицій рефлексивного управління персоналом

Запропонований план організаційного розвитку, на нашу думку, має включати в себе п'ять послідовних етапів. Перший і другий етапи передбачають визначення необхідності змін в системі управління персоналом, що ґрунтується на аналізі існуючої системи та визначенні її основних проблем. Виявлені проблеми слугують основою для визначення обсягів і характеру організаційних змін у системі. За своїм характером такі зміни можуть бути частковими, коли структура залишається незмінною, але додаються нові функції та завдання її елементам; локальними, коли вводяться нові елементи у

структуру та використовуються нові методи управління; радикальними, коли організаційна структура повністю перебудовується на новий лад. Організаційний розвиток підприємства з точки зору рефлексивного управління персоналом можна розглядати на наступних етапах:

Для великих підприємств вбачаємо за доцільне створення соціально-психологічної служби, яка виконуватиме функції, що зазвичай випадають на кадровий відділ, профспілковий комітет, соціальний відділ та юридичний відділ. Така структура сприяє скороченню вертикальних рівнів управління та формує горизонтальну організаційну структуру. Соціально-психологічна служба може виступати центром для проведення кадрової роботи, організації дозвілля, консультаційної допомоги, соціального втручання та діяти як система соціального партнерства в колективі.

Кадровий склад соціально-психологічної служби формується з працівників самого підприємства, що дозволяє уникнути відокремленості цієї служби від професійної діяльності працівників і сприяє виникненню командної ідентичності під впливом підтримки всього колективу.

Основні напрями роботи соціально-психологічної служби на підприємстві включають наступні аспекти:

1. Кадрова робота на підприємстві:

- Прийняття, звільнення та розвиток персоналу.
- Проведення соціологічних досліджень, включаючи аналіз адаптації

працівників.

2. Надання соціальної допомоги працівникам:

- Матеріальна (грошова, натуральна) допомога у важкій життєвій ситуації.
- Соціально-психологічна підтримка, включаючи бесіди, профілактику та запобігання виробничим конфліктам.

3. Профілактика негативних соціальних явищ на підприємстві:

- Боротьба з алкоголізмом, наркоманією, правопорушеннями,

конфліктами тощо.

4. Надання психологічної допомоги:

- Моніторинг соціально-психологічних процесів у колективі та динаміки потреб, інтересів та мотивації працівників.
- Соціально-педагогічна допомога, включаючи «коуч-наставництво».

5. Надання юридичної консультативної допомоги та інформаційних послуг:

- Ознайомлення зі змінами, тренінги, самоменеджмент.
- Направлення на підвищення кваліфікації або перенавчання.

6. Організація дозвілля працівників:

- Мистецькі та технічні гуртки, клуби, туризм, спортивні змагання.
- Проведення культурно-масових заходів та підтримка самодіяльності.

Соціально-психологічною службою може керувати окремий працівник, який раніше виконував функції співробітника кадрової служби, менеджера, голови профспілкового комітету чи самого керівника. Склад служби включає керівника соціально-психологічної служби, фахівця-діловода та фахівця-правознавця (юриста).

Необхідним є юридичне забезпечення діяльності соціально-психологічної служби на підприємстві. Служба може мати статус:

а) структурного підрозділу підприємства у вигляді відділу з управління та розвитку персоналу, служби кадрового забезпечення та управління з питань кадрової роботи на підприємстві;

б) громадської організації, що формується з участю керівництва та працівників підприємства, з фінансуванням від підприємства та працівників у вигляді комітету з кадрової роботи, центру кадрового забезпечення та розвитку персоналу та спілки працівників підприємства (за аналогією із профспілковим комітетом).

Якщо служба функціонує як структурний підрозділ підприємства, її правовий статус визначається прийняттям Положення про соціально-

психологічну службу та Посадових інструкцій для працівників служби. Рішення про створення соціально-психологічної служби підприємства як громадської організації передбачає прийняття Статуту організації, який розробляється на зборах працівників і супроводжується обранням Органів правління організації, прийняттям положень та інструкцій, що регулюють їх діяльність. Обидва варіанти слід оформити наказом керівника підприємства про реорганізацію існуючих служб та створення нової, з визначеною кількістю штатних одиниць та відповідних посадових окладів. Всім працівникам підприємства повідомляється про створення служби не менше, ніж за два місяці до її початку роботи.

Фінансування запропонованих змін, на нашу думку, слід аналізувати через призму теорії організаційних змін «Е» та «О», розробленої професорами Гарвардської школи бізнесу Майклом Біром і Нітін Норія. Згідно з теорією «Е», фінансування змін розглядається виключно з точки зору їхнього швидкого економічного ефекту, іншими словами, будь-яка зміна, запроваджена «зверху», повинна безпосередньо впливати на прибуток підприємства. Наприклад, за поглядами теорії «Е», організаційні зміни можуть включати скорочення персоналу, зменшення оплати праці або збільшення трудового навантаження на одного працівника.

Теорія «О» розглядає фінансування організаційних змін через призму отримання економічних вигід у майбутньому, оскільки вона розглядає організацію як систему, що саморозвивається. Ця теорія більше орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви персоналу.

Отже, фінансування змін у створенні рефлексивної системи управління повинно розглядатися з урахуванням теорії «О» та враховувати фактор часу, оскільки за цією теорією необхідно очікувати довгострокових економічних результатів. З приводу мінімізації витрат пропонується не створювати нові організаційні структури, а модернізувати існуючі шляхом їх об'єднання та нового розподілу функцій, закріплених у Положенні про створення соціально-

психологічної служби та нових Посадових інструкціях

Підводячи підсумок сказаного, варто зауважити, що організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств за рефлексивного управління персоналом представляє собою складний процес, в якому взаємодіють організаційно-адміністративні та соціально-психологічні аспекти.

Зміцнення особистісних мотиваційних компонентів до праці, підвищення рівня самоорганізації в роботі та забезпечення внутрішньої рівноваги системи управління персоналом може бути досягнуто за допомогою організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Цей підхід передбачає формування горизонтальної структури управління шляхом створення управлінських та професійно-виробничих команд.

В горизонтальному управлінні інформаційні професійні зв'язки будуються як комунікація між керівництвом та трудовим колективом через ініціативну групу. Її члени присутні у всіх підрозділах підприємства, що сприяє посиленню трудових комунікацій та встановленню причинно-наслідкових зв'язків між результатами кожного підрозділу та успіхами підприємства в цілому. У рамках команди створюється груповий суб'єкт управління виробничими процесами, де рефлексивний вплив одного ініціативного учасника забезпечує активність інших та розширення їхньої самостійності та саморозвитку. Соціально-психологічна служба підприємства може виступити ініціативною групою, а засобом командної роботи є залучення всіх членів колективу до управління підприємством та формування цінісних орієнтацій та мотивації персоналу.

3.2. Шляхи покращення соціально-психологічного стимулювання працівників при рефлексивному управлінні персоналу

Регулювання взаємодії у групі під час праці тісно пов'язане з соціально-психологічним станом працівника в трудовому колективі. Тому важливим є створення органічної взаємодії як для зовнішніх, так і внутрішніх економічних

та соціально-психологічних умов розвитку системи управління. Це досягається через розвиток відносин «особистість – трудовий колектив». Виявлені проблеми в управлінні персоналом на сучасних сільськогосподарських підприємствах Житомирської області вказують на необхідність вдосконалення практики управління через використання рефлексивних методів.

Соціально-психологічний ефект, який виявляється в поліпшенні соціально-трудова процесів на підприємстві, досягається в найближчій перспективі. Економічний ефект, який очікується в стратегічному плані, має тривалий вплив, проявляючись у підвищенні продуктивності праці, перевищенні темпів зростання заробітної плати та формуванні висококваліфікованого кадрового потенціалу.

Небажання та відчуженість від результатів праці можуть спричинити нестабільність трудового колективу, викликати апатію та бездіяльність серед працівників. Ці негативні тенденції можна подолати, змінюючи цінності та пріоритети працівників, підвищуючи їх трудову мотивацію за допомогою соціально-психологічного стимулювання та ефективного синтезу професійних відносин всередині трудового колективу. Отже, вивчення ефективності соціально-трудова процесів, які формуються під впливом рефлексивних методів управління, вимагало обмеження об'єму дослідження до мікрогруп – колективів конкретних сільськогосподарських підприємств чи їх структурних підрозділів.

Попереджаючи використання рефлексивних методів, проводиться комплексний аналіз поточної системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Цей аналіз дозволяє визначити проблеми та розробити набір рефлексивних методів управління, спроможних покращити соціально-психологічні та економічні показники системи. За нашим переконанням, для ефективності управління на сучасних сільськогосподарських підприємствах рекомендується використовувати схему

формування системи рефлексивного управління. Використання цієї схеми не лише допомагає ідентифікувати проблеми управління персоналом та подолати їх за допомогою рефлексивних методів, але й виявляє резерви для поліпшення ефективності використання персоналу, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства (Додаток Д).

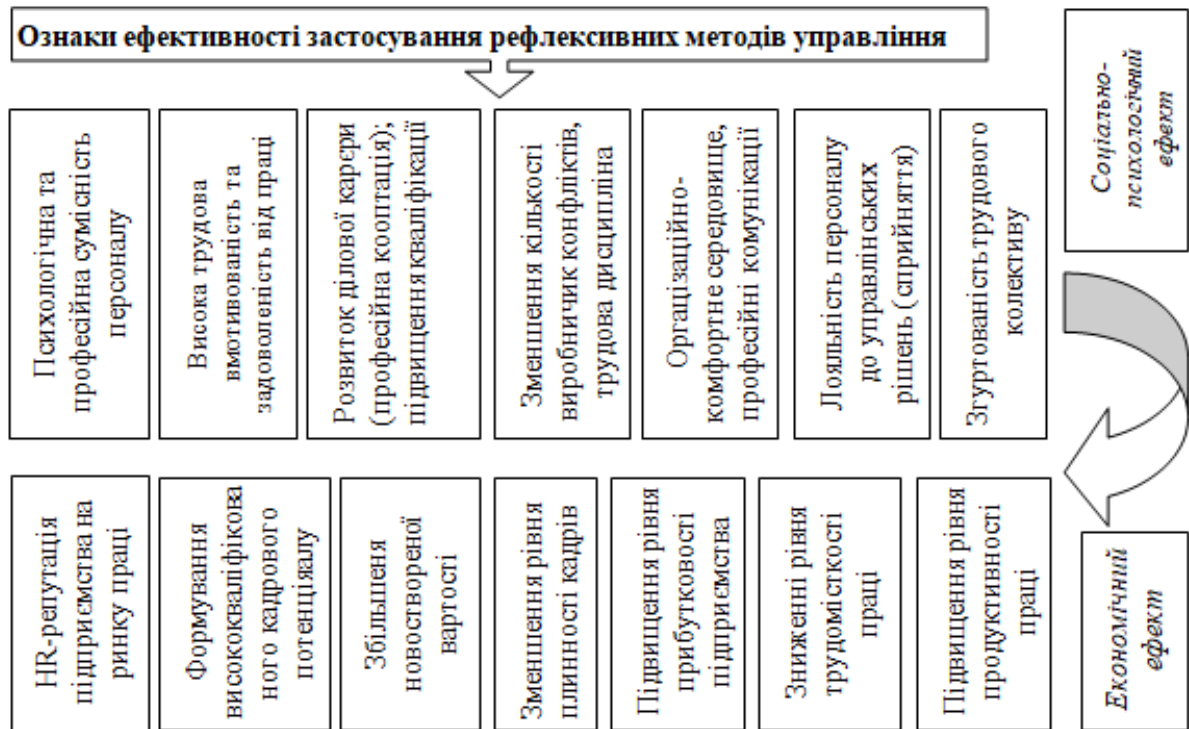


Рис. 3.4. Ефективність застосування рефлексивних методів управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Отже, кожній етапу формування відповідають конкретні процеси, що сприяють переходу до наступного етапу. Слід відзначити, що на першому етапі проводиться аналіз системи управління для визначення наявності проблем, які можуть негативно впливати на результати діяльності. З цього приводу на другому етапі зафіксується стан системи за алгоритмом подальшого розвитку: якщо проблема виявлена, відбувається перехід на третій етап; якщо проблема не виявлена, система безпосередньо переходить на п'ятий

етап, продовжуючи діяльність у заданому напрямі без змін. У випадку виявлення проблеми система переходить на третій етап формування рефлексивного управління, де проводиться проектування для подолання визначених проблем. На четвертому етапі реалізуються заплановані заходи та використовуються рефлексивні методи для поліпшення стану системи. Система управління зазнає змін і розпочинає діяльність в новому організаційному напрямку, тобто переходить на п'ятий етап, де проводиться аналіз результативних змін.

Використання рефлексивних методів водночас створює можливість визначення соціально-психологічного ефекту, що виявляється у покращенні соціально-психологічних показників трудового колективу, що в подальшому впливає на формування економічного ефекту, а саме – підвищує результативність праці персоналу (продуктивність праці).

[62, с. 76].

Таблиця 3.1

Методи рефлексивного управління сільгосп підприємств

Метод	Ключова проблема	Область застосування	Інструменти реалізації
Організаційно-стабілізуючий	відсутність зацікавленості працівників у праці	організаційна структура та корпоративна культура	командна структура управління, участь персоналу в управлінні, колективні заходи, корпоративні свята
Рефлексивно-діалоговий	відсутність ефективних трудових комунікацій	планування та організація праці (трудова комунікація)	обговорення, дискусійні наради, збори, «п'ятихвилинка», мозковий штурм

Продовження табл. 3.1

Метод	Ключова проблема	Область застосування	Інструменти реалізації
Динамічної рефлексивної взаємодії	професійна та психологічна несумісність персоналу	трудова колективна мотивація; професійний підбір кадрів	матеріальне та соціально-психологічне стимулювання; професійна ротация та кооптация кадрів
Інформаційно-рефлексивний	низький рівень мотивації до професійного саморозвитку	внутрішньо-особиста мотивація та трудові комунікації	індивідуальні бесіди, пропаганда, консультування, психологічний договір, скриньки довіри, кадрове ядро
Інтуїтивно рефлексивний	безініціативність персоналу, відсутність самоідентифікації	особистісний потенціал, професійний розвиток	тестування, анкетування, співбесіди, конкурси майстерності, навчання та підвищення кваліфікації
Рефлексивної підтримки	важка трудова адаптація та професійна взаємодія	кар'єрне зростання та професійний розвиток	індивідуальні бесіди, поділ досвідом, «менторинг»-наставництво
Критичної рефлексії	порушення трудової дисципліни (конфліктність)	психологічний клімат трудового колективу	професійно-психологічні профілі, ігрове моделювання, тренінги, «ситуаційні кейси», обговорення, ротация за психологічною сумісністю

Фінансування впровадження рефлексивних методів у систему управління персоналом рекомендується проводити за рахунок фонду стимулюючих виплат підприємства. Зважаючи на невеликі витрати на зазначені методи та їх позитивний вплив на результативні показники діяльності досліджуваних підприємств, пропонується їх впроваджувати у поєднанні з системою матеріального стимулювання, що значно підвищить ефективність діяльності персоналу.

Використання рефлексивних методів управління персоналом дозволяє покращити соціально-психологічні характеристики трудових колективів сільськогосподарських підприємств. Застосування цих методів також

приносить економічний ефект, що підтверджується аналізом якісних змін економічних параметрів системи управління персоналом досліджуваних підприємств. Успішне впровадження рефлексивних методів управління персоналом підтверджує тезу, що зміна колективної трудової поведінки працівників, їхня спрямованість на досягнення високих результатів діяльності підприємства та компетентні структурні перетворення персоналу значно підвищують виробничу ефективність сільськогосподарського підприємства. Це також сприяє формуванню нового типу взаємин та співпраці в колективі, розвиваючи командний підхід. Застосування психологічних рефлексивних методів сприяє поступовому переходу від примусового виконання директив керівництва до внутрішньої самообов'язковості, індивідуальної самозацікавленості працівників та колективної самоорганізації, яка виникає на основі спільних професійних орієнтацій та ідейності.

Результативність господарської діяльності сільськогосподарських підприємств значно визначається високопродуктивною працею персоналу, яка залежить від різноманітних чинників стимулювання, як матеріальних, так і нематеріальних. Важливо відзначити, що ефективність існуючої системи матеріального стимулювання в економіці сільськогосподарських підприємств переважно є обмеженою через низький рівень оплати праці, його повільні зміни, рідкі додаткові стимулюючі виплати та обмежену кількість працівників, які користуються цими пільгами. Таким чином, наша позиція полягає в тому, що розробка системи мотивації повинна ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних (соціально-психологічних) стимулів. Вдала комбінація зазначених мотивуючих чинників сприятиме підвищенню трудової активності працівників і забезпечить покращення результативності праці.

Соціальне стимулювання передбачає: безкоштовне (пільгове) харчування працівників в особливо напружені робочі періоди; транспортні перевезення працівників, які проживають у віддалених місцях та не мають власного

транспорту; надання безвідсоткових грошових та натуральних позик працівникам, які мають позитивні результати в роботі; оплата лікування, навчання, комунальних послуг для працівників, які відзначилися високими результатами діяльності або мають великий стаж роботи. До психологічного стимулювання відносяться: визнання результатів праці керівництвом, повага колег, дружні стосунки у колективі, можливість кар'єрного зростання, сприятливий моральний та психологічний клімат у колективі.

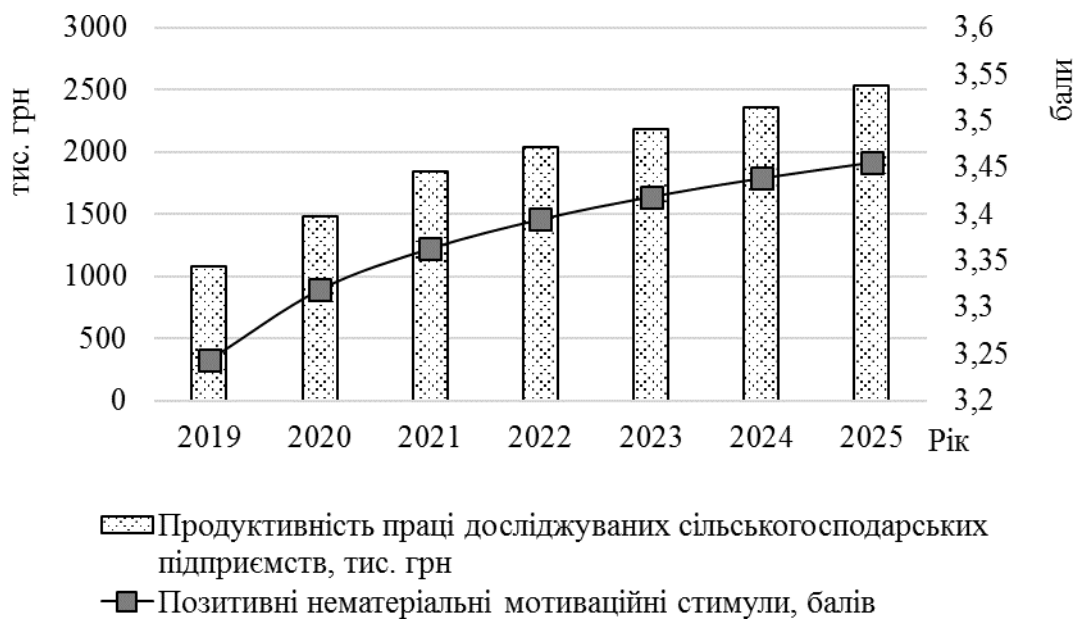


Рис. 3.5. Прогнозування рівня позитивного нематеріального стимулювання та продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах Чернівецької області

Як механізм комплексного поєднання матеріального та нематеріального мотиваційного стимулювання праці запропоновано соціально-економічну модель програми стимулювання праці у вигляді «пакета» соціально-економічних заходів стимулюючого характеру для працівників сільськогосподарських підприємств різних категорій та кваліфікацій (як для рядових працівників підприємства, так й для керівників).

Запропонована програма стимулювання праці може розглядатися як метод рефлексивного управління, що формує позитивний гештальт керівника підприємства. Характерною особливістю рефлексивного управління є те, що керівник, у межах загальносупільних демократичних процесів, переміщується із стосунків вертикального панування над колективом – «керівник – колектив підлеглих», у стосунки горизонтальні – «керівник у команді», в положення «разом з колективом». Система соціального стимулювання передбачає низку заходів, включаючи безкоштовне (пільгове) харчування працівників у періоди підвищеної робочої активності, надання транспортних перевезень для працівників, які проживають в віддалених районах та не мають власного транспорту, а також надання безвідсоткових грошових та натуральних позик працівникам, які виявляють позитивні результати у роботі. До психологічних стимулів відносяться визнання результатів праці керівництвом, повага колег, дружба в колективі, можливості кар'єрного зростання та створення сприятливого морального та психологічного клімату.

В якості механізму комплексного поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації праці, пропонується соціально-економічна модель програми стимулювання праці у формі «пакету» соціально-економічних заходів, спрямованих на мотивацію працівників різних категорій та рівнів кваліфікації в сільськогосподарських підприємствах. Ця програма розглядається як метод рефлексивного управління, що сприяє формуванню позитивного образу керівника підприємства. Важливою рисою рефлексивного управління є перехід керівника від вертикальних стосунків панування над колективом до горизонтальних стосунків «керівник у команді» та активна участь у колективних рішеннях. Цей метод визначається рефлексивною природою, де керівник виступає не лише суб'єктом реалізації соціально-економічних стимулів, а й членом трудового колективу, формуючи позитивне сприйняття як керівником, так і працівником у колективі [26, с. 95].

Комплекс заходів соціально-економічного характеру формується через об'єднання різних видів стимулів, що, на думку працівників підприємства, є основними факторами, що підштовхують до якісної праці [41, с. 67]. Перелік мотивуючих впливів соціально-економічного характеру пропонується працівникам і пов'язаний з додатковими витратами фінансових ресурсів. Для фінансування цих заходів існують два варіанти: 1) використання коштів з фонду стимулюючих та компенсаційних виплат, який у середньому на досліджуваних підприємствах складає 1,29% від фонду оплати праці; 2) у випадку, якщо такий фонд на підприємстві відсутній, пропонується використання фінансів, що надходять від підвищення індивідуальної (групової) ефективності професійної діяльності.

Таблиця 3.2

Склад «пакету» соціально-економічної програми

Елементи мотиваційних компонентів	Форма стимулювання	Витрати грн	Оцінка бали
Мотив матеріальної вигоди	Оплата витрат на привітання	550	11
	Участь в прибутках	2500	8
	Надання часткової оплати путівок на відпочинок	1000	13
	Преміювання цінним подарунком	500	14
Мотив самореалізації	Стипендії молодим спеціалістам	600	5
	Оплата освіти (навчання, перенавчання)	800	6
	Навчання (підвищення кваліфікації)	600	7
Мотив соціального характеру	Медичне обслуговування	500	10
	Стоматологічне обслуговування	500	12
	Страховання життя	100	3
	Страховання майна	100	2
	Гнучкий графік роботи	40	9
	Виконання роботи вдома	150	1
	Надання транспорту	1500	4

Підвищення ефективності створює додаткові фінансові ресурси, частка яких може бути спрямована на вдосконалення системи мотивації персоналу. В пакеті ліміт (К) встановлено на рівні 15,0% від середньої заробітної плати, яка на даному підприємстві складає 3,0 тис. грн. Ці кошти мали бути витрачені на реалізацію пакету заходів для кожного працівника. Ще одним обмеженням є

продуктивність праці, встановлена на рівні 30 тис. грн на одного працівника. У представленому «пакеті» мотиваційних компонентів соціально-економічної програми включено мотиваційні компоненти соціального та економічного характеру, а також мотив самореалізації. Слід відзначити, що вибір працівниками передусім визначають мотиваційні компоненти соціального характеру.

Гроші, за висновками, не мають внутрішньої цінності і є лише інструментом для отримання інших матеріальних благ, які задовольняють їхні потреби [41, с. 66]. Таким чином, працівників цікавлять не стільки гроші, скільки конкретні блага, що є еквівалентом визнання їхньої праці. Отже, запропонований соціально-економічний «пакет» розглядається як ефективний мотиваційний інструмент для підвищення результативності працівників. Цей інструмент представляє собою комбінацію соціально-психологічного та економічного стимулювання трудової активності персоналу сільськогосподарських підприємств. З економічної точки зору запропонований соціально-економічний «пакет» розглядається як альтернативний спосіб підвищення загальної винагороди працівника, який може замінити підвищення заробітної плати (прямої грошової винагороди). Соціально-психологічний аспект запропонованого «пакета» проявляється у взаємодії між працівниками та керівництвом (роботодавцем) щодо рівного права на користування соціальним пакетом, що прямо пов'язано з концепцією справедливості.

ВИСНОВКИ

Сучасна концепція рефлексивного управління персоналом розкриває його як комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для ефективного функціонування, розвитку та використання потенціалу робочої сили з метою досягнення цілей підприємства.

Оскільки підприємство, за своєю природою, є відкритою системою, рефлексивна система управління працює на різних рівнях: «зовнішнє середовище – підприємство» (включаючи підбір персоналу, демографічні, соціальні та економічні характеристики зовнішнього середовища); «підприємство – компонент підприємства» (визначення участі та впливу кожного компонента персоналу на результати діяльності); «компонент підприємства – компонент підприємства» (формування взаємодії чи кооперації між компонентами); «підприємство – особистість» (визначення якісних характеристик працівника, його цілей та мотивації, адаптація його цілей до цілей підприємства).

Для комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств слід використовувати методичний інструментарій підхід, що базується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників та визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент. Оцінка проводиться на етапах: оцінювання стану формування персоналу, розвитку його потенціалу, ефективності роботи, соціально-психологічного забезпечення персоналу, а також моніторингу комунікативних зв'язків між керівництвом та персоналом.

Передумови впровадження системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств включають зменшення кількості кваліфікованих працівників, високу плинність кадрів, зростання частки працівників пенсійного віку, збільшення сезонних найманих працівників, низький освітньо-кваліфікаційний рівень працівників,

невідповідність заробітної плати європейським стандартам та низький рівень матеріального мотивації персоналу до високопродуктивної праці.

Цілеспрямоване дослідження механізмів мотивації персоналу до високопродуктивної праці включає моделювання впливу матеріальних та нематеріальних мотиваційних стимулів на продуктивність праці та її взаємозв'язок з результатами діяльності підприємства.

Ключові мотиваційні стимули для підвищення продуктивності праці, при розгляді впливу економічної, адміністративної та соціально-психологічної компонент на професійні якості персоналу підприємств (висококваліфікованого, кваліфікованого та низькокваліфікованого), включають у себе підвищення рівня заробітної плати (46,1% для висококваліфікованого, 46,2% для кваліфікованого) та впровадження системи нематеріального стимулювання (61,1% для висококваліфікованого, 21,7% для кваліфікованого).

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу важливо розробляти горизонтально інтегровану організаційну структуру управління командною роботою персоналу. Це можливо завдяки активізації рефлексивних взаємозв'язків та комунікацій між підсистемами підприємства та екзогенним середовищем. Горизонтальна структура управління персоналом сприяє створенню комунікативних професійних зв'язків між керівництвом та персоналом, залученню персоналу до управління, прийняттю колегіальних рішень, що позитивно впливає на задоволеність працівників та підвищує результативність роботи підприємства.

Створення системи менеджменту персоналу на сільськогосподарських підприємствах слід здійснювати з використанням системно-рефлексивного підходу та відповідної технології. Це означає удосконалення кадрової політики шляхом інтеграції професійних компетентностей та психологічних якостей працівників, що сприяє створенню організаційно-адаптивного механізму трудової співпраці та розвитку процесів самоорганізації. Також, цей

підхід розширює можливості нематеріальної мотивації трудової активності, спрямованої на піднесення ролі економічних та соціально-психологічних компонент у підвищенні результативності роботи підприємства та визначенні людиноцентричної траєкторії його розвитку.

Практичне впровадження методів рефлексивного управління персоналом на підприємствах включає в себе соціально-психологічне нематеріальне мотиваційне стимулювання, яке впливає на систему цілей, цінностей та поведінку працівників. Це створює передумови для досягнення високопродуктивної трудової діяльності персоналу і забезпечує найвищу якість трудового життя. Застосування рефлексивних методів управління призводить до економічного та соціально-психологічного ефекту, що виявляється у покращенні результативних показників діяльності персоналу та підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 91-95.
2. Ангелов Г. В., Черкаський А. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2. С. 36-38.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової л-ри, 2011. 468 с.
4. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 42-45.
5. Білик Т. Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 20 с.
6. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *Агросвіт*. 2015. № 21. С. 12-14.
7. Біттер О. А., Малецька І. О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2012. № 3. С. 68-72.
8. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4 (55). С. 93-101.
9. Богоявленська Ю. В. Методика побудови соціонічної моделі особистості. *Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка*. 2007. № 35. С. 3-7.
10. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю., Немашкало О. А. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 2. С. 117-124.

11. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2006. № 3. С. 17-22.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.
13. Верна В. В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2010. № 154, ч. 2. С. 48-56.
14. Водянка Л. Д. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3, т. 1. С. 7-12.
15. Войтович Р. В., Усаченко Л. М. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі. Київ : Інтерсервіс, 2013. 42 с.
16. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2011. № 6. С. 11-16.
17. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємств, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність) : терміни, поняття, персоналії / уклад. В. С. Іфтемичук, В. А. Григор'єв, М. І. Маниліч, Г. Д. Шута. Київ : Магнолія плюс, 2004. 688 с.
18. Гештальти соціально-економічних систем монографія / О. В. Мосієнко та ін. ; за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2016. 226 с.
19. Гнатенко І.А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2016. № 16. С. 55-58.
20. Головач Н. Профкомпетентність фахівців у сфері управління персоналом. *Персонал*. 2011. № 2. С. 30–33.

21. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир : ЖНАЕУ, 2011. 206 с.
22. Грабар І. Г., Ходаківський Є. І., Вознюк О. В. Синергетика та слабкі сигнали. *Синергетика: процеси самоорганізації технічних, технологічних та соціальних систем* : матеріали Всеукр. наук. конф., 17–18 черв. 2003 р. Житомир, 2003. С. 10-13.
23. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип. 185. С. 160-172.
24. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ : Урожай, 1994. 240 с.
25. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6. С. 89-94.
26. Данько Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці. *Охорона праці*. 2015. № 6. С. 24-27.
27. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079>. (дата звернення: 12.05.2023).
28. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 19. С. 9-15.
29. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. Сер. Економічні науки. Державне управління*. 2015. № 1 (35). С. 125-129.

30. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. № 20. С. 63-68.
31. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.
32. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.09.2023).
33. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 303 с.
34. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2017. Вип.260. С.130-143.
35. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 88-91.
36. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 299 с.
37. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33-41.
38. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18-23.
39. Зелінська А. М. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С.562-565.
40. Інтелектуалізація людського капіталу / І. К. Бондар та ін. Київ :

Корпорація, 2008. 262 с.

41. Калінеску Т. В., Ліхоносова Г. С., Надьон Г. О. Самоорганізація підприємств : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

42. Кісіль М. І., Кожем'якіна М. Ю. Інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 76-80.

43. Копосов Г. О., Шелухін П. Г. Управління підприємством в умовах невизначеності на основі розробки системи гештальтів (образів). *Бізнес інформ.* 2012. № 8. С. 195-198.

44. Король В. С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2015. Т. 1, № 11. С. 187-194.

45. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics.* 2019. № 18(2019). С. 67-73.

46. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського.* 2014. Вип. 2. С. 570-572.

47. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу. Житомир : ЖІТІ, 2000. 215 с.

48. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2003. 415 с.

49. Купалова Г. І., Четверик В. М. Статистико-економічний аналіз, оцінка та перспективи розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств : монографія. Ужгород : Бреза А. Е., 2013. 212 с.

50. Кушнерик О. В. Мотиваційні системи в механізмі управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції. *Ефективна економіка.* 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_55. (дата звернення: 12.11.2023).

51. Кушнерик О. В. Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук :08.00.04. Київ : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2016. 20 с.
52. Михайлов А.М., Волкова К.В. Коучинг в управлінні найманими працівниками на підприємствах України. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. №2. С.144-156.
53. Могильний О. М. Регулювання аграрної сфери. Ужгород : ІВА, 2005.400 с.
54. Мосієнко О. В., Ходаківський Є. І., Вольська В. В. Гешталти соціально-економічних систем : монографія / за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2016. 222 с.
55. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект взаємодії персоналу підприємства. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю. ЖНАЕУ. Житомир, 19 чер. 2018 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. С. 477–483.
56. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2019. Вип. 200. С. 226-235.
57. Найко Д. А., Краєвська О. Д. Кореляційні зв’язки між компонентами комунікативної компетентності майбутніх менеджерів-аграріїв. *Проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. молодих науковців, 16 квіт. 2015 р. Вінниця, 2015. С. 9-12.
58. Науменко В. Оцінювання результативності ужитих заходів для досягнення потрібної компетентності персоналу підприємства. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 4. С. 66-70.
59. Николук О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи:

монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2016. 314 с.

60. Осадца З.І. Визначення мотиваційного комплексу працівників підприємств // Вісник Хмельницького національного університету: Збірник наукових праць. Хмельницький: ХНУ, 2006. - № 5. - Т. 1. - С.67-71.

61. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7/8. С. 135-141.

62. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Київ : Кондор, 2006. 661 с.

63. Осовська Г. В., Волківська А. М. Управління трудовими ресурсами на засадах маркетингових концепцій. *Агросвіт*. 2014. № 22. С. 18-22.

64. Пархуць М., Синюк О. Застосування креативних підходів в управлінні аграрним підприємством. *Аграрна економіка*. 2016. Т. 9, № 1/2. С. 106-110.

65. Петруня Ю. Є. Історія економічних вчень. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

66. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

67. Русінова О. С., Жовковська Т. Т. Системно-рефлексивний підхід до управління складовими елементами розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/5.pdf. (дата звернення: 15.10.2023).

68. Салькова І. Ю. Рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. Вісник Хмельницького національного університету 2020. № 6. С. 199-203.

69. Сахно А.А., Салькова І.Ю. Мотивація економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Вінниця: ТОВ «Твори», 2020. 308 с.
70. Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Астон, 2002. 415 с.
71. Тарасович Л. В., Яцкова А. Д. Оптимізація інструментів мотивації праці у сільськогосподарських кооперативах як умова їх ефективної діяльності. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. № 2, т. 2. С. 221-228.
72. Глумачний словник. *Українська мова : енциклопедія* / В. М. Русанівський та ін. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Вид-во «Укр. енцикл.» ім. М. П. Бажана, 2004. 824 с.
73. Управління агропромислового розвитку Чернівецької ОДА <https://bukoda.gov.ua/chernivecka-oda/structure/upravlinnya-agropromislovogo-rozvitku>
74. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
75. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджментпраці : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2004. 378 с.
76. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. Львів : Магнолія Плюс, 2004. 332 с.
77. Ходаківський Є. І., Данилко В. К., Цал-Цалко Ю. С. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2009. 340 с.
78. Чернецька О. В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 762-765.
79. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : монографія. Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2012. 456 с.
80. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. Київ : Логос, 2003. 631 с.

81. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133.

Додаток Д

БЛІЦ-ОПИТУВАННЯ

з вивчення чинників, що впливають на рівень дисципліни персоналу
сільськогосподарських підприємств

Шановні респонденти!

Просимо Вас розподілити твердження, що характеризують існуючі на підприємстві фактори впливу на трудову дисципліну за 10 бальною характеристикою, де 10 – найвпливовіший фактор, 1 – не суттєвий фактор. Надані відомості будуть використані виключно у наукових дослідженнях і є анонімними.

Що впливає на Вашу трудову дисципліну?

№	Зміст фактору	Бальна оцінка
1	Я боюся штрафних покарань (позбавлення премій, переведення на менш оплачувану роботу)	
2	Я боюся винесення Доган та Попереджень (що заносяться у трудову книжку)	
3	Я боюся переведення на нижчу посаду, іншу роботу, що є нижчою за теперішній статус	
4	Я боюся дисциплінарних покарань, публічного розгляду порушень, колективного осуду та осуду керівництва	
5	Я боюся звільнення з роботи	
6	Мене стимулює виплата премій та інших матеріальних винагород	
7	Мене стимулює винесення Подяк, нагородження Грамотами, розміщення фото на Дошці пошани	
8	Мене стимулює надання соціальних винагород у вигляді додаткових вихідних днів, оздоровлення та медичного обслуговування	
9	Мене стимулює можливе підвищення по посаді та просування по кар'єрних Сходах	
10	Мене стимулює визнання колективу та керівництва Хочу бути прикладом для інших	

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ !

