

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ПОЛЮК МИРОСЛАВА ІВАНІВНА

УДК 338.1: 631.11

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Львів – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Львівському торговельно-економічному університеті Центральної спілки споживчих товариств України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Якубів Валентина Михайлівна,
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»,
завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Михайлова Любов Іванівна,
Сумський національний аграрний університет,
завідувач кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції;

доктор економічних наук, доцент
Петришин Людмила Петрівна,
Львівський національний аграрний університет,
завідувач кафедри обліку і оподаткування.

Захист відбудеться 11 червня 2019 р. о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 36.814.02 у Львівському національному аграрному університеті за адресою: 80381, Львівська обл., Жовківський р-н., м. Дубляни, вул. Володимира Великого, 1, ЛНАУ, головний корпус, ауд. 309.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Львівського національного аграрного університету за адресою: м. Дубляни, Жовківського р-ну., Львівської обл., вул. Володимира Великого, 1.

Автореферат розісланий 10 травня 2019 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



Н.Є. Стойко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Швидкі темпи змін у техніко-технологічних аспектах виробничих процесів, соціально-економічних відносинах, випереджаючі темпи розвитку сфери торгівлі та послуг зумовлюють активізацію конкурентних відносин у всіх галузях економіки, у т.ч. і в сільському господарстві. Виживання в конкурентній боротьбі відбувається за рахунок отримання і збереження вагомих конкурентних переваг. Важливим при цьому є швидкість і ціна їх досягнення. Тому на сучасному етапі розвитку сільськогосподарських підприємств необхідним є удосконалення організаційно-управлінських аспектів, що дає змогу, з одного боку, відносно дешево отримати переваги над конкурентами, а з іншого, – забезпечити ефективне використання наявних ресурсів виробництва. Одним із найважливіших чинників змін в управлінській системі суб'єкта господарювання слід вважати необхідність удосконалення роботи з персоналом підприємства.

Управління персоналом сільськогосподарських підприємств є складною системою з кількома функціональними елементами: підбір персоналу, адаптація, навчання, оцінка та мотивація персоналу. З огляду на специфіку діяльності та сучасні умови функціонування (плинність кадрів, переважання працівників з великим досвідом роботи) удосконалення системи оцінки та мотивації працівників є необхідним процесом. За умови впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарські підприємства стануть привабливішими для нових продуктивних працівників.

Сьогодні на більшості сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області відсутні інноваційні системи оцінки та мотивації працівників, що, у свою чергу, створює передумови для неефективної праці, низької продуктивності праці, а отже й низької конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Це підтверджує високий рівень актуальності теми дисертаційної роботи.

Дослідженню окресленої проблематики присвячено чимало наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу висвітлені у працях таких вітчизняних вчених, як В. Г. Андрійчук, І. Ф. Баланюк, О. М. Бородіна, Н. І. Василенка, О. А. Грішнова, М. І. Долішній, В. В. Зіновчук, В. Ю. Лисак, М. Й. Малік, Л. С. Сас, К. І. Якуба, М. А. Лендел, Л. І. Михайлова, Л. П. Петришин, Г. В. Черевко, О. В. Шибаніна, Л. О. Шепотько, О. Г. Шпикуляк, В. В. Юрчишин, В. М. Якубів та ін. Проблеми і перспективи розвитку систем оцінки та мотивації персоналу на підприємствах активно досліджують зарубіжні вчені, серед яких – N. Barry, F. Betz, A. Carroll, R. Gunn, M. Sharrieff, W. Williams. Та незважаючи на значну кількість теоретичних і прикладних розробок у цій сфері, проблема відсутності ефективних методик оцінки й мотивації працівників у сільськогосподарських підприємствах залишається невирішеною і потребує системних поглиблених досліджень.

Дисертаційна робота спрямована на вирішення комплексу проблем, пов'язаних з удосконаленням теоретико-методологічних та організаційно-прикладних підходів до забезпечення підвищення ефективності оцінки й мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах та розробкою системного механізму впровадження таких стратегічних змін у практичну діяльність.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. У дисертаційній роботі представлено результати досліджень автора, проведених відповідно до наукової теми ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» на 2017 – 2023 рр. – «Розробка і обґрунтування соціально-економічного та організаційно-управлінського механізму збалансованого розвитку підприємницьких структур у регіоні Карпат» (номер держреєстрації 0113U004332). У її рамках дисертантом обґрунтовано сукупність науково-методологічних і прикладних аспектів удосконалення системи оцінки та мотивації працівників сільськогосподарських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка й обґрунтування науково-теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств на основі впровадження інноваційного механізму стратегічних змін. Відповідно до поставленої мети в процесі виконання дослідження вирішувались такі завдання:

- узагальнити науково-теоретичні підходи до забезпечення ефективності системи оцінки та мотивації персоналу;
- удосконалити теоретико-методологічні засади дослідження системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах;
- уточнити і доповнити класифікацію методик оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств;
- розробити ефективну диференційовану систему оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах;
- обґрунтувати інноваційну методіку мотивації працівників сільськогосподарських підприємств;
- запропонувати стратегічні напрями і механізми впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах;
- удосконалити методичні підходи до проведення комплексного аналізу стратегічного потенціалу розвитку системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах;
- виявити й дослідити фактори, що впливають на ефективність впровадження інноваційної методіки оцінки та мотивації персоналу;
- здійснити моделювання впровадження стратегічних змін в організації оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є діалектичний та системний методи пізнання, визначальні положення теорій управління персоналом вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові і специфічні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний та узагальнення – для уточнення науково-понятійного апарату й удосконалення класифікаційних ознак оцінки та мотивації працівників; індукції, дедукції та історичний метод – для вивчення генезису й ево-

люції теорій оцінки та мотивації персоналу; аналізу та синтезу – для встановлення особливостей і тенденцій розвитку системи оцінки й мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах; статистико-економічний, групування та порівняння – для аналізу залежностей між рівнем розвитку підприємства та налагодженістю процесів оцінки, мотивації й управління його персоналом; соціологічного дослідження – для визначення ефективності використання різних методів оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах; стратегічного аналізу (PESTLID-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз та метод Ісікави) – для виявлення стратегічного потенціалу впровадження ефективної системи оцінки та мотивації працівників; монографічний – для вивчення досвіду і моделювання можливостей здійснення стратегічних змін на сільськогосподарських підприємствах з питань оцінки та мотивації персоналу; моделювання та узагальнення – для розробки стратегії впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах і механізму імплементації її у практику; графічний – для побудови діаграм, таблиць, схем, що забезпечують наочне відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою проведення наукового дослідження були нормативно-правові документи України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Івано-Франківській області, департаменту агропромислового розвитку Івано-Франківської облдержадміністрації, наукова література, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних, методологічних та прикладних засад удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах. Основними елементами наукової новизни є:

удосконалено:

– наукові підходи до розуміння сутності поняття «оцінка й мотивація персоналу», що, на відміну від існуючих, передбачає систематичний процес оцінки відповідності професійних і особистісних характеристик працівника займаній посаді, результативності виконання поставлених завдань у процесі роботи та відповідну, прямопропорційну цій оцінці пряму й прогресивну винагороду за отримані результати праці;

– науково-теоретичні засади удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на основі визначення впливу на продуктивність праці особливостей різних теоретичних шкіл менеджменту, комплексу принципів, методологічних положень і методів, а також структури проведення оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах;

– систему класифікації оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах шляхом введення нових класифікаційних ознак та відповідних їм видів оцінки працівників: за періодичністю здійснення (систематична і підсумкова) та за об'єктами оцінки (поточної діяльності працівника та тенденцій розвитку працівника), а також класифікаційних ознак та видів мотивації персоналу: за спрямованістю на результат (пряма й непряма) та за ступенем впливу на індивіда (сильна і слабка мотивація);

– методичні засади оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах, які передбачають здійснення системної, диференційованої в межах різних категорій працівників оцінки їх поточної діяльності та основі розробленої методики з використанням показників КРІ й методу «360°», тенденцій розвитку працівників та запропонованої комплексної шкали оцінювання результатів їх діяльності й розвитку;

– методику мотивації ефективної поточної діяльності та розвитку різних категорій працівників сільськогосподарських підприємств шляхом розробки інноваційного підходу до застосування внутрішньої і зовнішньої мотивації з використанням матеріальної багаторівневої бонусної мотивації та нематеріального стимулювання через встановлення ранжування, соціальних благ, використання соціально-психологічних методів;

– стратегію удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах, запропонувавши виділення в цьому плані: стратегічного бачення, стратегічної місії, стратегічних завдань, тактичних завдань, принципів реалізації, кінцевих очікуваних результатів реалізації стратегії, моніторингу процесу реалізації стратегії з конкретизацією змісту відповідних елементів, а також розроблено детальний механізм впровадження стратегічних змін у практичну діяльність;

одержали подальший розвиток:

– методика аналізу стратегічного потенціалу розробки і впровадження ефективної системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах шляхом застосування PESTLID – аналізу, SWOT- аналізу, GAP аналізу та методу Ісікави;

– методичні підходи до обґрунтування сукупності зовнішніх і внутрішніх, позитивних та негативних факторів впливу використання різних методів оцінки та мотивації працівників на процес удосконалення управління персоналом і підвищення продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах;

– моделювання стратегічних змін у впровадженні ефективної оцінки та мотивації працівників на різних за рівнем розвитку (середньостатистичних та кращих) і різних за обсягом виробничих потужностей (малих, середніх та великих) підприємствах.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та рекомендації, що отримані в результаті дослідження, можуть бути використані у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств при удосконаленні ними системи оцінки та мотивації їхніх працівників.

Запропоновані дисертантом стратегічні напрями щодо удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах використано при розробці регіональних програм соціально-економічного розвитку Івано-Франківської області (довідка Департаменту агропромислового розвитку Івано-Франківської обласної державної адміністрації від 04.10.2018 р. № 267/01-14/04.2).

Пропозиції автора щодо впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах використовують на філії «Авангард» ПАТ «Агрохолдинг Авангард» Тисменицького району Івано-Франківської області (довідка від 27.08.2018 р. № 200).

Науково-теоретичні й прикладні розробки автора щодо удосконалення методів оцінки й мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника» при викладанні дисциплін «Менеджмент персоналу», «HR-менеджмент» студентам економічних та управлінських спеціальностей (довідка № 01-26/01 від 02.01.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою автора. Усі наукові результати, що містяться в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано тільки ідеї та пропозиції, які є результатом особистої праці автора.

Апробація результатів дослідження. Основні результати наукового дослідження доповідались та отримали схвальну оцінку на: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний викладач у студентоцентричній моделі освітнього процесу університету» (Івано-Франківськ, 2016 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах» (Полтава, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Світ економічної науки» (Тернопіль, 2018 р.), науково-практичному семінарі «Інноваційні напрями розвитку системи управління в організаціях» (Івано-Франківськ, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, управління та права: теорія і практика» (Полтава, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неіндустріального суспільства» (Луцьк, 2018 р.).

Публікації. За результатами наукових досліджень опубліковано 13 наукових праць загальним обсягом 4,8 ум. др. арк., у т. ч. 1 стаття в колективній монографії в іноземному виданні обсягом 0,7 ум. др. арк., 5 статей у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 3,6 ум. др. арк., 1 стаття в збірнику з наукометричними базами даних 0,3 ум. др. арк. та 6 тез у матеріалах конференцій загальним обсягом 0,6 ум. др. арк.

Обсяг і структура дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 261 сторінці комп'ютерного тексту, проілюстровано у 28 таблицях, 51 рисунку, 9 додатках. Бібліографічний список складається із 231 літературного джерела.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі – «**Теоретичні основи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах**» – досліджено різні наукові підходи до проведення оцінки персоналу, узагальнено й удосконалено теоретичні засади здійснення мотивації працівників, визначено методологічні засади й методику формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

У процесі оптимізації діяльності сільськогосподарських підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності важливу роль відіграє персонал, як адмі-

ністративний, так і робітники. Впродовж останніх років менеджмент персоналу змінюється швидше, ніж наукові підходи, що описують цей процес. З'являються новітні методики управління персоналом, нові типи відносин у колективі, парадигми мотивації працівників та відношення працівників і керівників до процесу й результатів праці. У той же час на сільськогосподарських підприємствах переважають застарілі методи управління персоналом, практично відсутні практики реальної оцінки працівників та мотивації, недостатньо уваги приділяється проблемам розвитку та відтворення персоналу. Це спричиняє певний дисбаланс у питаннях організації ефективної системи управління персоналом у сільському господарстві.

На основі узагальнення наукових підходів різних теорій управління, напрацьованих вітчизняних і зарубіжних науковців у роботі виділено три основні наукові підходи до розуміння сутності оцінки персоналу: ресурсний, результативний та змішаний. Ресурсний підхід передбачає, що основними порівняльними характеристиками оцінки персоналу є особистісні характеристики, рівень кваліфікації працівників, їх досвід, відповідність займаній посаді. Тобто, йдеться про оцінку працівника як представника трудових ресурсів з певними характеристиками. Результативний підхід передбачає оцінку персоналу передусім за результатами його роботи. Змішаний підхід базується на поєднанні двох попередніх.

Дослідження різних методичних підходів до мотивації працівників, які узагальнюються у три основні групи теорій (первинні, змістовні та процесуальні), дало змогу систематизувати та виділити специфічні особливості їх прояву на сільськогосподарських підприємствах. У результаті в роботі запропоновано власне визначення поняття «оцінка й мотивація персоналу». Воно трактується як систематичний процес оцінки відповідності професійних і особистісних характеристик працівника займаній посаді й результативності виконання поставлених завдань в процесі роботи та відповідну, прямо пропорційну цій оцінці пряму й прогресивну винагороду за отримані результати праці.

У дисертації обґрунтовано детальну класифікацію методів і систем оцінки й мотивації персоналу шляхом узагальнення існуючих наукових підходів та доповненням їх новими. Зокрема, виділено нові класифікаційні ознаки оцінки працівників: за періодичністю здійснення такі оцінки поділяють на систематичні й підсумкову, а за об'єктами оцінювання запропоновано розрізняти оцінки поточної діяльності працівника та тенденцій розвитку працівника. Удосконалено систему класифікації методів мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах шляхом доповнення новими ознаками: за спрямованістю на результат виділено пряму і непряму мотивацію, а за ступенем впливу на індивіда – сильну і слабку. Такі доповнення сприяли розробці ефективних методів оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах.

Мотивація персоналу на сільськогосподарських підприємствах розглядається не лише як сукупність інструментів стимулювання до ефективної праці, але й як циклічний процес. У роботі виділено вісім етапів мотиваційного процесу, якими є: виникнення незадоволених потреб у людини, що змушують її шукати шляхи її розв'язання; активний чи пасивний пошук людиною шляхів задоволення існуючих потреб; визначення конкретних напрямів діяльності задля задоволення потреби; активна діяльність, спрямована на отримання певного результату задля здобуття мож-

ливості задоволення потреби; отримання винагороди (результату) за виконану роботу; задоволення потреби за рахунок отриманої винагороди; співставлення затрачених зусиль із отриманою винагородою та ефектом від задоволеної потреби; виникнення нової потреби і перехід до другого етапу.

У дисертаційній роботі обґрунтовано принципи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, а саме: об'єктивності, систематичності, простоти і чіткості, всебічності, обов'язковості та результативності. Розкрито зміст цих принципів.

У процесі узагальнення різних наукових підходів до методики оцінки та мотивації персоналу охарактеризовано основні переваги й недоліки різних вітчизняних і закордонних методів здійснення цих процесів на сільськогосподарських підприємствах.

З метою впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах необхідним є дотримання чіткої ієрархічності. Відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства має бути розроблена стратегія управління персоналом, яка у свою чергу включає похідні стратегії – планування, підбору, оцінки, мотивації, розвитку персоналу. До стратегії оцінки та мотивації персоналу необхідна розробка поточного плану досліджуваних процесів (рис. 1).



Рис. 1. Стратегічна підпорядкованість планів оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

З метою забезпечення системності та комплексності наукового дослідження у роботі визначено основні методологічні основи вивчення системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств: 1) процеси оцінки та мотивації персоналу є ключовими елементами формування ефективної системи менеджменту персоналу; 2) побудова раціональної системи оцінки та мотивації персоналу базу-

ється на законах та закономірностях трудової активності людей; 3) процеси оцінки та мотивації персоналу є єдиною цілісною системою управління, що містить тісно взаємодоповнюючі та взаємозалежні елементи; 4) стратегічна спрямованість ефективної системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Опрацьовано низку вітчизняних і зарубіжних методів оцінки та мотивації персоналу, показано можливість використання їх на сільськогосподарських підприємствах.

У другому розділі – **«Аналіз ефективності системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області»** – з'ясовано вплив низки чинників на становлення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області; проведено дослідження ефективності впровадження системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах регіону; проаналізовано стратегічний потенціал розробки і впровадження ефективності системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області.

Оцінка й мотивація персоналу повинні враховувати специфічні характеристики окремих професій, галузей тощо. Сільськогосподарська галузь має багато особливостей, які відображаються на процесі оцінки та мотивації персоналу. Виявлені фактори впливу на організацію системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах поділено на дві групи: зовнішні (природно-кліматичні особливості регіону, демографічна ситуація, соціально-економічна ситуація, нормативно-правове регулювання трудових відносин, тенденції розвитку регіону, його інвестиційна привабливість) та внутрішні (рівень сільськогосподарської підприємницької активності, рівень економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, стан організації праці на сільськогосподарських підприємствах, тенденції їх розвитку).

Аналіз зовнішніх факторів впливу на становлення системи оцінки та мотивації персоналу свідчить, що у найближчому періоді в умовах складної соціально-економічної ситуації на селі працівники не вимагатимуть високої заробітної плати та впровадження ефективних систем стимулювання. Проте ці питання є надзвичайно важливими для самих сільськогосподарських підприємств, оскільки вони здатні забезпечити підвищення ефективності їх діяльності.

За результатами аналізу внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області та оцінки системи управління персоналом у них дійшли наступних висновків:

- спостерігаються позитивні тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств, нарощування у них обсягів виробництва продукції, тобто, наявний потенціал та можливість для впровадження інновацій у систему управління персоналом, зокрема щодо оцінки та мотивації персоналу;

- у досліджуваному регіону наявні потенційні природно-кліматичні та соціально-економічні передумови для нарощування потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств, у т.ч. для збільшення чисельності працівників;

- склалась негативна тенденція до скорочення кількості працівників у агроформуваннях, що передусім пов'язане з автоматизацією та оптимізацією виробничого процесу, оскільки одночасно поступово збільшуються обсяги виробництва сільськогосподарської продукції та зростає рівень продуктивності праці;

– в Івано-Франківській області у сільськогосподарських підприємствах активно розвивається виробництво рослинницької і тваринницької продукції як у рівнинній, так і в передгірській частині; водночас тваринницька галузь потребує менше працівників, тому кількість працівників на одне підприємство у тваринництві є меншою, ніж у рослинництві;

– існує пряма залежність між середньообліковою кількістю працівників агроформувань та рівнем рентабельності їх діяльності й рівнем продуктивності праці, що свідчить про вищий рівень організації праці у більших господарствах (табл. 1).

Таблиця 1

Залежність ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області від чисельності зайнятих у них працівників

(в середньому за 2014-2016 рр.)

Група підприємств за середньою чисельністю працівників	Середня кількість працівників на одне підприємство, осіб	Середній обсяг виручки від реалізації сільськогосподарської продукції на одне підприємство, тис. грн	Середній рівень рентабельності сільськогосподарської продукції, %	Середній обсяг виручки від реалізації сільськогосподарської продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн
I. до 22 осіб	19	21589,7	29,7	1136,3
II. від 23 до 38 осіб	29	29665,2	39,3	1022,9
III. більше 39 осіб	43	68287,4	47,6	1588,1
За сукупністю	38	38989,1	34,8	1026,0

У процесі дослідження було проведено соціологічне опитування управлінців та працівників сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області з метою виявлення особливостей використання у цих підприємствах систем оцінки та мотивації персоналу. За результатами дослідження встановлено, що на більшості сільськогосподарських підприємств (62,7 %) застосовується оцінка роботи працівників на основі виплати заробітної плати за відрядною системою, тобто за обсяг виконаної роботи або за результати роботи. Водночас 19,7 % опитаних стверджували, що у них не застосовується жодна методика оцінки та мотивації персоналу. Встановлено залежність між рівнем організації мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах та їх розміром за чисельністю працівників (рис. 2).

Аналіз стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств щодо впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу здійснювався із застосуванням методів PESTLID - аналізу, SWOT - аналізу, GAP - аналізу та методу Ісікави. Результати PESTLID - аналізу (рис. 3) показали, що найважливішими факторами зовнішнього впливу на внутрішню систему оцінки та мотивації персоналу є демографічні (відносна оцінка впливу за 5-бальною шкалою – 4,3), економічні (2,3) та соціальні (2,0). Менший вплив мають технологічні (1,7), міжнародні (1,7) та правові (1,4) фактори.

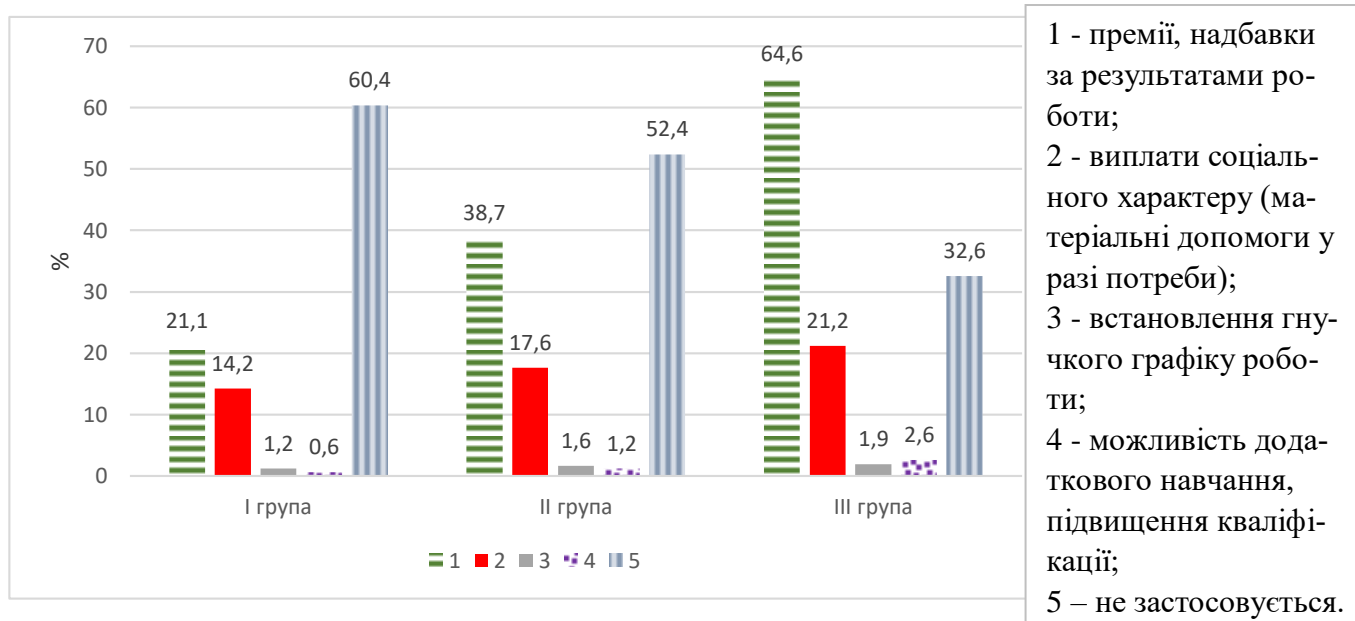


Рис. 2. Залежність між рівнем організації мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області та їх розміром за чисельністю працівників (частка підприємств, що застосовують окремі елементи мотивації, %).

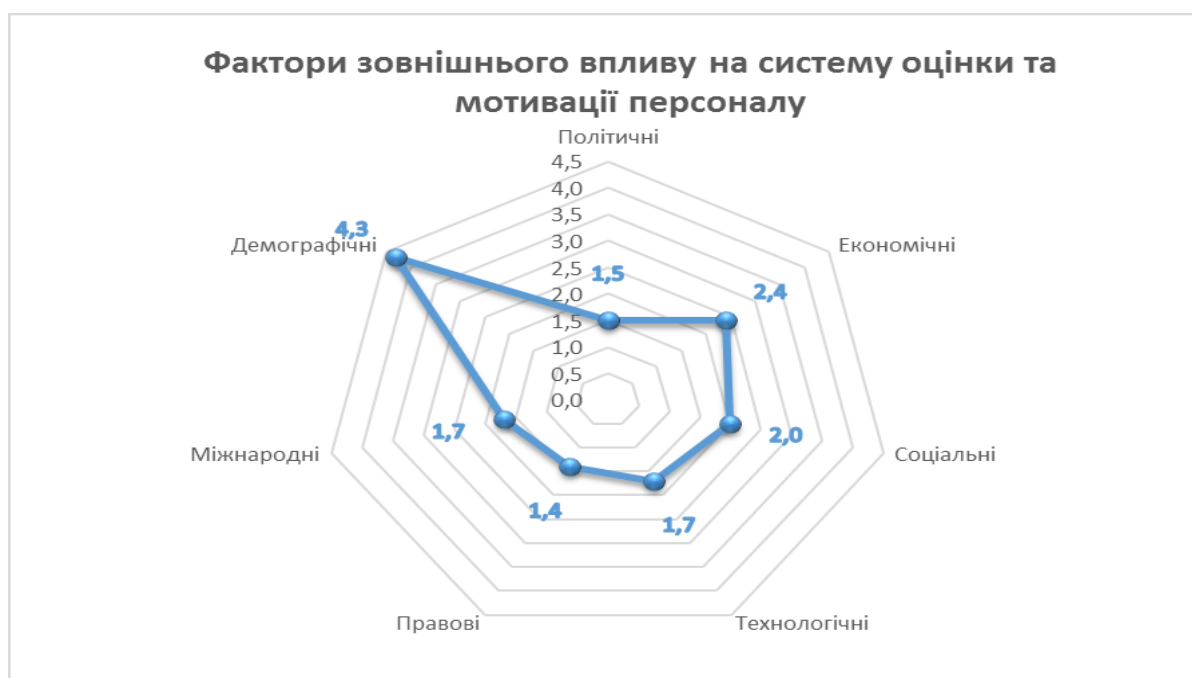


Рис. 3. Результати PESTLID - аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на систему оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств (за 5-бальною шкалою).

Проведений SWOT-аналіз показав, що нині слабкі сторони внутрішньої системи управління персоналом переважають її сильні сторони, але існує багато можливостей удосконалення цієї системи. На основі SWOT-аналізу визначено основні по-

тенційні стратегічні орієнтири: стратегія динамічного розвитку; стратегія підприємництва; стратегія превентивного подолання недоліків; стратегія оборони і нейтралізації загроз.

За результатами стратегічного GAP- аналізу встановлено великі темпи відставання у сільському господарстві типових підприємств від кращих підприємств та існування значного розриву між середніми сільськогосподарськими підприємствами та середньостатистичними підприємствами області за основними критеріями системи управління персоналом. За допомогою методу Ісікави визначено причини негативних тенденцій щодо використання системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

Досліджені стратегічні передумови удосконалення систем оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах свідчать про те, що на даному етапі важливими залишаються економічні важелі впливу.

У третьому розділі дисертації – **«Концепція удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах»** – обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах, розроблено ефективну методику оцінки та мотивації працівників та детальний механізм їх впровадження, здійснено моделювання стратегічних змін на типовому господарстві Івано-Франківської області.

У роботі запропоновано інноваційну систему оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах. Застосування запропонованої методики передбачає досягнення ефекту у вигляді зростання прибутку, темпи якого перевищуватимуть темпи росту витрат на впровадження системи оцінки та мотивації працівників.

Розроблена методика оцінки персоналу (рис. 4) включає оцінку поточної діяльності працівників та тенденцій їх розвитку в розрізі систематичної (1 раз на 3 місяці) та підсумкової (1 раз на рік) оцінки.

	<i>Систематична оцінка діяльності</i>	<i>Підсумкова оцінка діяльності</i>
<i>Оцінка поточної діяльності працівника</i>	<p><i>КвADRANT 1</i></p> <p>KPI_i</p>	<p><i>КвADRANT 2</i></p> <p>n ∑ KPI_i</p> <p>Метод «360°»</p>
<i>Оцінка тенденцій розвитку працівника</i>	<p><i>КвADRANT 3</i></p> <p>Метод на основі шкали оцінювання (1 раз на 3 місяці)</p>	<p><i>КвADRANT 4</i></p> <p>Метод на основі комплексної шкали оцінювання (1 раз в кінці року)</p>

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

Рис. 4. Концептуальні засади побудови системи оцінки персоналу сільськогосподарських підприємств.

Запропонована система оцінки працівників базується на вдосконалених методах КРІ та «360°», а також розробленій комплексній шкалі оцінювання тенденцій розвитку персоналу. У роботі обґрунтовано детальні показники КРІ для різних категорій працівників (ключові менеджери, адміністративний персонал, робітники) з критеріальними показниками, блокуючими плановими показниками та індикаторами досягнення очікуваних результатів.

Відповідно до методики оцінки персоналу розроблено систему мотивації працівників сільськогосподарських підприємств (рис. 5). Вона передбачає мотивацію поточної діяльності працівників та темпів їх розвитку і поділяється на систематичну та підсумкову мотивацію. Запропонована система мотивації базується на поєднанні матеріальної (бонусної) та нематеріальної винагороди.

	<i>Систематична мотивація</i>	<i>Підсумкова мотивація</i>
<i>Мотивація поточної діяльності працівника</i>	<p><i>Квадрант 1</i></p> <p>Нематеріальна мотивація у вигляді ранжування працівників за набраною кількістю балів на основі КРІ</p>	<p><i>Квадрант 2</i></p> <p>Мотивація на основі матеріального стимулювання («змінна заробітна плата» на основі КРІ)</p>
<i>Мотивація розвитку працівника</i>	<p><i>Квадрант 3</i></p> <p>Нематеріальна мотивація у вигляді відзначення досягнень працівника</p>	<p><i>Квадрант 4</i></p> <p>Матеріальна мотивація у вигляді річних бонусів, кар'єрне зростання</p>

КОМПЛЕКСНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Рис. 5. Матриця мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах.

Процес удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах повинен мати стратегічну спрямованість, оскільки системи і техніки менеджменту персоналу змінюються швидкими темпами. Тому в дисертації розроблену цілісну стратегію впровадження інноваційної системи оцінки та мотивації працівників, яка включає: стратегічне бачення, стратегічну місію, стратегічні завдання, тактичні завдання, принципи реалізації, кінцеві очікувані результати реалізації стратегії, моніторинг процесу її реалізації.

З метою забезпечення високої ефективності стратегічних змін в управлінні персоналом обґрунтовано поетапний механізм реалізації стратегії впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу в практичну діяльність господарств аграрної сфери (рис. 4).

У дисертаційній роботі обґрунтовано систему кінцевих результатів впровадження стратегії оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, а також наведено сукупність індикаторів, за допомогою яких можна оцінити ефективність впроваджуваних стратегічних змін. До основних кінцевих результатів впровадження стратегічних змін у процесах оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств віднесено: 1) розробку і впровадження інноваційної сис-

теми оцінки персоналу; 2) розробку і впровадження ефективної системи мотивації персоналу; 3) формування системи корпоративної культури на підприємстві; 4) підвищення ефективності праці персоналу; 5) зростання рівня внутрішньої мотивації працівників; 6) формування позитивного психологічного клімату в колективі; 7) підвищення якості системи управління персоналом; 8) підвищення результативності діяльності підприємства.



Рис. 4. Механізм реалізації стратегії впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

З метою апробації розробленої стратегії удосконалення системи управління персоналом у розрізі оцінки та мотивації працівників і механізму їх реалізації здійснено монографічне дослідження на базі двох господарств досліджуваного регіону з метою імплементації отриманих наукових результатів. Монографічне обстеження базувалось на типовому та одному з кращих господарств Івано-Франківської області. Моделювання запропонованих змін здійснювалось на базі типового господарства – ПП «Рідна земля», а досвід кращого підприємства області – філії «Авангард» – використовувався у процесі впровадження стратегії у практику. Отримані результати показали дієвість і реалістичність впровадження запропонованих стратегічних змін, що підтверджується отриманими організаційно-управлінським, економічним та соціальним ефектами.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розкрито проблематику удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, запропоновано стратегічні напрями змін, що забезпечать підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності господарств. Одержані результати дають змогу сформулювати наступні висновки.

1. Трансформаційні процеси в економіці країни та сільському господарстві зумовлюють необхідність удосконалення усіх бізнес-процесів у суб'єктів господарювання з метою забезпечення можливостей отримання конкурентних переваг та утримання на конкурентних ринках. Враховуючи важливість усіх складових виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, з кожним роком зростає актуальність розвитку людських ресурсів, які в подальшому можуть забезпечити розвиток підприємства загалом та оптимізацію усіх інших складових. Персонал сільськогосподарських підприємств є не лише робочою силою, але й інструментом підвищення ефективності функціонування підприємств загалом та формування його позитивного іміджу на конкурентному ринку.

2. На основі аналізу різних наукових підходів до методик оцінки та мотивації персоналу в межах різних теорій управління персоналом узагальнено теоретичні основи формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, обґрунтовано принципові підходи та забезпечуючі організаційні інструменти її побудови. За результатами дослідження узагальнено наукові підходи до розуміння сутності поняття «оцінка персоналу», класифіковано їх та уточнено цю дефініцію як: систематичний процес перевірки відповідності професійних і особистісних характеристик працівника займаній посаді та результативності виконання поставлених завдань у процесі роботи. Під мотивацією персоналу розуміємо динамічний процес психологічного та емоційного відношення людини до ефективного досягнення поставлених перед нею завдань, що формується на основі певних потреб, мотивів та стимулів.

3. З метою розробки диференційованих методик оцінки та мотивації персоналу на різних сільськогосподарських підприємствах та для різних категорій працівників удосконалено класифікацію методів оцінки і мотивації персоналу. Зокрема, доповнено класифікаційні ознаки: за періодичність оцінки (систематичні і підсумкова) та за об'єктами оцінки (поточної діяльності працівника та тенденцій розвитку працівника). Класифікацію методів мотивації персоналу доповнено шляхом введення двох класифікаційних ознак: за спрямованістю на результат (пряма і непряма мотивація) та за ступенем впливу на індивіда (сильна і слабка мотивація). Ці класифікаційні ознаки використано при формуванні інноваційної методики оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств.

4. З метою розвитку теоретичних підходів до побудови ефективної системи управління персоналом у роботі обґрунтовано теоретико-методологічні основи підвищення ефективності системи оцінки та мотивації персоналу шляхом розробки: методологічних засад наукового пізнання ефективної системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств; загальної методики проведення цю-

го наукового дослідження; методів оцінки персоналу підприємств; методів мотивації працівників підприємств.

5. У роботі проведено комплексний аналіз тенденцій формування системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області. Він включає: аналіз факторів, що впливають на ефективність оцінки та мотивації персоналу; соціологічне та монографічне дослідження результативності використання системи оцінки та мотивації персоналу на діючих сільськогосподарських підприємствах; стратегічний аналіз можливостей удосконалення системи управління персоналу на сільськогосподарських підприємствах. На основі проведеного аналізу ключових факторів впливу на систему оцінки та мотивації працівників сільськогосподарських підприємств встановлено, що в досліджуваному регіоні існують необхідні зовнішні умови для забезпечення ефективної системи оцінки та мотивації працівників сільськогосподарських підприємств. Існують позитивні тенденції щодо розвитку внутрішніх потужностей сільськогосподарських підприємств, зокрема щодо нарощування у них обсягів виробництва продукції. Водночас існує негативна тенденція до скорочення кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах, що пов'язана передусім з автоматизацією та оптимізацією виробничого процесу.

6. Для вивчення тенденцій становлення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах проведено соціологічне і монографічне дослідження. Встановлено, що нині на багатьох сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області не використовуються елементи оцінки та мотивації персоналу. Частина господарств застосовує окремі найпростіші елементи оцінки та мотивації, що полягають у застосуванні відрядної системи оплати праці, виплати матеріальних допомог, в окремих випадках – премій. З'ясовано, що наявність і результативність функціонування систем оцінки та мотивації персоналу залежить від розміру підприємства й ефективності його діяльності. На основі проведеного опитування експертів обґрунтовано найбільш результативні методи оцінки та мотивації персоналу, що можуть бути застосовані на сучасних сільськогосподарських підприємствах.

7. Задля забезпечення побудови дієвої стратегії підвищення ефективності системи оцінки та мотивації персоналу проведено комплексний стратегічний аналіз об'єкта дослідження, а саме – здійснено PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз та оцінку на основі методу Ісікави. Результати стратегічного аналізу показали наявність конкурентних переваг і загроз у процесі розробки й впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

8. Досягнення високої ефективності системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах базується на впровадженні дієвих методик оцінки та мотивації працівників. З цією метою в роботі розроблено концептуальну модель підвищення ефективності системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, яка базується на інноваційних методиках оцінки та мотивації різних категорій працівників, стратегічному плані імплементації стратегічних напрямів удосконалення цієї ділянки управління персоналом та детальному механізмі поетапної реалізації стратегії. Задля забезпечення високої результативності на стратегічному та тактичному рівні нами розроблено інноваційну методику оцінки різних ка-

тегорій працівників (менеджерів, адміністративного персоналу та робітників) на основі аналізу їх поточної діяльності та тенденцій розвитку. Ця методика базується на вдосконалених методах КРІ та «360°», а також розроблених критеріальних показниках, блокуючих планових показниках та індикаторах досягнення очікуваних результатів. Відповідно до запропонованої системи оцінки персоналу розроблено методику мотивації різних груп працівників за допомогою комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів.

9. Для впровадження запропонованих наукових результатів у практичну діяльність розроблено стратегію реалізації заходів щодо підвищення ефективності оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Вона включає: стратегічне бачення, стратегічну місію, стратегічні завдання, тактичні завдання, принципи реалізації, кінцеві очікувані результати реалізації стратегії, моніторинг процесу її реалізації. З метою досягнення високої ефективності стратегічних змін обґрунтовано шести етапний механізм впровадження цієї стратегії у практичну діяльність господарств аграрної сфери.

10. З метою оцінки дієвості та практичної цінності отриманих наукових результатів розроблені стратегічні напрями удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу шляхом моделювання обґрунтованих стратегічних перспектив апробовані на одному з типових підприємств досліджуваного регіону – ПП «Рідна земля». При цьому використано досвід суб'єкта галузі – філії «Авангард» ПАТ «Агрохолдинг Авангард» Тисменицького району Івано-Франківської області в реформуванні управлінської діяльності.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Poliuk M., Yakubiv V. Strategic analysis of introduction of innovative assessment methods for agricultural enterprises workforce. *Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph*. Part I. Warsaw: BMT Erida Sp.z o.o., 2019. pp. 165-174 (автору належить проведений PEST-аналіз впровадження інноваційних методів оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах).

Статті в наукових фахових виданнях України

2. Полюк М. І. Мотивація працівників як фактор підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка : науково-виробничий журнал*. 2017. № 11-12. С. 172-177.

3. Полюк М. І., Якубів В. М. Методика оцінки ефективності роботи персоналу сільськогосподарських підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. № 6. С. 183-187 (автору належить запропонована методика класифікації методів оцінки роботи працівників на сільськогосподарських підприємствах).

4. Полюк М. І. Оцінка та мотивація в системі управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник / за ред. І.Г. Ткачук*, 2018. Випуск 11. Т. 2. С. 45-49.

5. Полюк М. І. Ефективність використання різних методик оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6470>

6. Полюк М. І. Мотивація розвитку персоналу на сільськогосподарських підприємствах: сучасні тенденції та перспективи удосконалення. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 50–54.

Статті у виданнях, включених до міжнародними наукометричних баз

7. Полюк М. І., Якубів В. М. Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. Вип. 12. Івано-Франківськ : Плай, 2018. С. 72–76 (автору належать розробки щодо доповнення існуючих класифікаційних ознак методів мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах).

Тези наукових доповідей

8. Полюк М.І. Аналіз тенденцій розвитку персоналу підприємств Івано-Франківської області. *Сучасний викладач у студентоцентричній моделі освітнього процесу університету: Матеріали Науково-практичного семінару 3-4 березня 2016 року, проведеного на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»*, м. Івано-Франківськ, 2016. С. 136-138.

9. Полюк М.І. Особливості оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 2 квітня 2018 р.): у 5 ч.* Полтава: ЦФЕНД. 2018. Ч. 1. С. 45-46.

10. Полюк М.І. Теорії мотивації персоналу: генезис і сьогодення. *Світ економічної науки: збірник тез міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Тернопіль, 28 березня 2018 р.)*. Тернопіль, 2018. С. 16-18. (0,1 др. арк.)

11. Полюк М.І. Методологічні основи формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу. *Інноваційні напрями розвитку системи управління в організаціях: Матеріали Науково-практичного семінару 30 травня 2018 року, проведеного на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»*. м. Івано-Франківськ: Голіней О.М., 2018. С. 90-93.

12. Полюк М.І. Особливості використання систем оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, управління та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава 20 жовтня 2018 .): у 5 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 2. С. 48-49.

13. Полюк М.І. Аналіз ринку праці в Івано-Франківській області / *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неіндустріального суспільства: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (25 жовтня 2018 р.)]*/ відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2018. С. 84-85.

АНОТАЦІЯ

Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Львівський національний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Львів, 2019.

У дисертаційній роботі обґрунтовано науково-теоретичні засади забезпечення удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах, уточнено категоріально-понятійний апарат дослідження, удосконалено класифікацію методів оцінки та мотивації працівників, висвітлено теоретико-методологічні підходи до управління персоналом.

На основі комплексного техніко-економічного аналізу, соціологічного та монографічного дослідження визначено основні тенденції становлення і розвитку систем оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області. Здійснено оцінку стратегічного потенціалу можливостей удосконалення системи оцінки та мотивації працівників.

Запропоновано концепцію удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах шляхом розробки інноваційної методики оцінки роботи працівників та відповідної ефективної системи їх мотивації, обґрунтовано стратегію та детальний механізм впровадження удосконаленої системи оцінки та мотивації персоналу, здійснено моделювання застосування стратегічних змін на типовому господарстві області.

Ключові слова: оцінка персоналу, мотивація працівників, сільськогосподарські підприємства, стратегічний потенціал, стратегічні зміни, продуктивність праці.

АННОТАЦИЯ

Полюк М.И. Совершенствование системы оценки и мотивации персонала на сельскохозяйственных предприятиях. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Львовский национальный аграрный университет Министерства образования и науки Украины, Львов, 2019.

Нестабильное развитие сельскохозяйственной отрасли, быстрые темпы изменений в организационно-управленческих аспектах и социально-экономических отношениях, опережающие темпы развития сферы торговли и услуг обуславливают активизацию конкурентных отношений во всех производственных отраслях, в т.ч. и в аграрной сфере. Выживание в конкурентной борьбе происходит за счет получения и сохранения весомых конкурентных преимуществ. Одним из таких преимуществ в современной рыночной среде является мотивированный активный персонал предприятий. Для его формирования необходимо применение эффективных методов оценки и мотивации работников. В настоящее время на большинстве сельскохозяйственных предприятий отсутствуют инновационные системы оценки и мотивации работников.

В работе обобщены теоретические основы формирования эффективной системы оценки и мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий, обоснованы принципиальные подходы и организационные инструменты, обеспечивающие ее построение. По результатам исследования обобщены научные подходы к пониманию сущности понятия «оценка персонала». Эта дефиниция рассматривается как: систематический процесс проверки соответствия профессиональных и личностных характеристик работника занимаемой должности и результативности выполнения поставленных задач в процессе работы. Под мотивацией персонала понимаем динамический процесс психологического и эмоционального отношения человека к эффективному достижению поставленных перед ним задач, формирующихся на основании определенных потребностей, мотивов и стимулов.

В диссертации предложено усовершенствование классификации методов оценки и мотивации персонала, в частности дополнены классификационные признаки – по периодичности и по объектам оценки. Классификация методов мотивации персонала дополнена путем введения двух классификационных признаков: по направленности на результат (прямая и косвенная мотивация) и по степени влияния на индивида (сильная и слабая мотивация). Эти классификационные признаки использованы при формировании инновационной методики оценки и мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий.

В работе проведен комплексный анализ тенденций формирования системы оценки и мотивации персонала на сельскохозяйственных предприятиях Иваново-Франковской области. Он включает: анализ факторов, влияющих на эффективность оценки и мотивации персонала; социологическое и монографическое исследование результативности использования системы оценки и мотивации персонала на действующих сельскохозяйственных хозяйственных предприятиях; стратегический анализ возможностей совершенствования системы управления персоналом на сельскохозяйственных предприятиях.

Для обеспечения построения эффективной стратегии повышения эффективности системы оценки и мотивации персонала проведен комплексный стратегический анализ объекта исследования. В частности, применены PEST-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ и оценка на основе метода Исикавы. Результаты стратегического анализа показали наличие конкурентных преимуществ и угроз в процессе разработки и внедрения эффективной системы оценки и мотивации персонала на сельскохозяйственных предприятиях.

В диссертации разработана концептуальная модель повышения эффективности системы оценки и мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий, основанная на инновационных методиках оценки и мотивации различных категорий работников, стратегическом плане имплементации стратегических направлений совершенствования этого участка управления персоналом и детальном механизме поэтапной реализации стратегии. Инновационная методика оценки и мотивации является дифференцированной по различным категориям работников и базируется на усовершенствованных методах КРИ и «360 °», а также разработанных критериальных показателей, блокируя плановых показателей и индикаторах достижения ожидаемых результатов.

Разработана стратегия реализации мероприятий по повышению эффективности оценки и мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий. Она включает: стратегическое видение, стратегическое миссию, стратегические задачи, тактические задачи, принципы реализации, конечные ожидаемые результаты реализации стратегии, мониторинг процесса реализации. Для достижения высокой эффективности стратегических изменений обоснован шестиэтапный механизм внедрения этой стратегии в практическую деятельность хозяйств аграрной сферы.

Ключевые слова: оценка персонала, мотивация работников, сельскохозяйственные предприятия, стратегический потенциал, стратегические изменения, производительность труда.

SUMMARY

Poliuk M.I. Improvement of the personnel assessment and motivation system at agricultural enterprises. – Manuscript.

A thesis for a Candidate Degree in Economics (PhD) by specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (According to the Types of Economic Activities). – Lviv National Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2019.

In the dissertation the scientific and theoretical bases of improvement of the system of personnel assessment and motivation at agricultural enterprises are substantiated, the categorical and conceptual apparatus of the research is specified, the classification of methods of personnel assessment and motivation is improved, and the theoretical and methodological approaches to personnel management are highlighted.

On the basis of complex technical-economic analysis, sociological and monographic research, the main tendencies of the formation and development of personnel assessment and motivation system at agricultural enterprises of Ivano-Frankivsk oblast are determined. The estimation of the strategic potential of the possibilities for improving the system of personnel assessment and motivation is done.

The concept of improving the personnel assessment and motivation system at agricultural enterprises by the development of an innovative methodology for evaluating the work of employees and the respective effective system of their motivation is proposed; the strategy and detailed mechanism of introduction of an improved personnel assessment and motivation system is substantiated; the modeling of the application of strategic changes in the typical economy of the region is implemented.

Key words: personnel assessment, personnel motivation, agricultural enterprises, strategic potential, strategic changes, labour productivity