

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В.В. Попович, Г.І. Топов, А.Г. Топов
Одеський державний аграрний університет

Ключові слова. персонал, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом.

Анотація. Стаття присвячена проблемі управління персоналом в аграрних підприємствах і розробці заходів і рекомендацій щодо покращення системи управління персоналом, оптимізації чисельності управлінського персоналу, покращення мотивації праці в аграрних підприємствах Овідіопольського району Одеської області.

Вступ. На сучасному етапі розвитку трудових відносин в сільськогосподарському виробництві України виникає необхідність покращення управління персоналом на аграрних підприємствах. Низький рівень заробітної плати та низький рівень розвитку соціальної інфраструктури спричиняє відтік кваліфікованих кадрів з аграрних підприємств. Тому виникає необхідність пошуку нових засобів та шляхів стимулювання персоналу аграрних підприємств, впровадження передового досвіду управління кадрами на сільськогосподарському виробництві.

У сучасній економічній теорії та практиці розвинутих країн світу вже звичним стало поняття управління персоналом. Все більш зрозумілим та вживаним воно стає і в Україні. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Аналіз останніх досліджень. Практичне впровадження нових методів управління персоналом вимагає від вчених надійного наукового забезпечення. Питання управління персоналом стали джерелом дослідження багатьох сучасних науковців: Ажаман І.А., Братченко Ф.В., Гончарова В.В., Горбунова В.М., Дорошенка Л.С., Паркінсона С., Червінської Л.П., Шершня С.В. В наш час вже сформульовано загальні теоретичні основи управління персоналом, але питання управління персоналом в аграрних підприємствах потребують додаткового дослідження та являються підґрунтям для творчої діяльності багатьох науковців, аспірантів, студентів економічних спеціальностей.

Метою даної статті є виявлення основних напрямків удосконалення управління персоналом та надання основних рекомендацій щодо покращення системи управління персоналом в сучасних аграрних підприємствах.

Результати досліджень. Управління персоналом в аграрних підприємствах Овідіопольського району має певні особливості, пов'язані передусім з приміським розташуванням району та більш високим соціально-економічним розвитком району порівняно з іншими районами області. Це обумовлює більшу привабливість праці на підприємствах цього району. З іншого боку працівники мають змогу працювати в місті, не змінюючи постійного місця проживання.

Здійснюючи аналіз складу та ефективності використання персоналу розглянемо по аграрних підприємствах Овідіопольського району Одеської області, нами встановлено, що за досліджуваний період (2007 – 2009 рр.) середньорічна чисельність робітників, зайнятих в названих підприємствах скоротилась з 1653 до 1342 осіб, або на 18,8 %, що пов'язано з вивільненням надлишкової робочої сили. Про це свідчать збільшення виробництва валової продукції на одного працівника о з 35,69 до 75,1 тис. грн. та фінансового результату чистого збитку з 0,75 тис. грн. до чистого прибутку 2,52 тис. грн. на одного працівника. Це пов'язано з впливом таких факторів, як: демографічний – зменшення чисельності сільського населення внаслідок природного зменшення, міграційний – переїзд сільських мешканців до міст, технологічний – впровадження нових технологій та підвищення продуктивності праці. В цілому можна зробити висновок про збільшення ефективності використання трудових ресурсів в господарствах району, що відбулось як за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції, так і пов'язане з оптимізацією чисельності робітників.

На сьогодні найважливішою формою стимулювання праці персоналу в галузі сільського господарства залишається матеріальне стимулювання. Охарактеризувати та проаналізувати його можна, розглянувши розмір та структуру фонду оплати праці.

За досліджуваний період фонд оплати праці штатних працівників в сільськогосподарських підприємствах Овідіопольського району збільшився більш як на 2 млн. грн. або на 11,9 %. В тому числі фонд основної заробітної плати - на 14,7 %. При цьому фонд додаткової заробітної платні зменшився на 5 %, що негативно позначається на мотивації працівників до високопродуктивної праці. З нього найбільшу частку займають надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, вони зменшились на 21,2 %, зменшились і розміри премій і винагород, що носять системний характеру – на 59,1 %, заохочувальні та компенсаційні виплати – на 1,3 %. Водночас зріс обсяг матеріальної допомоги на 8,4 %. Такі показники вказують на погіршення матеріального становища, працівників та погіршення структури заробітної плати.

Для виробництва високоякісної продукції дуже необхідна наявність висококваліфікованої робочої сили, особливо для таких трудомістких галузей сільського господарства як виноградарство, овочівництво. Відсутність належної плати за професійні навички і знання негативно впливає на розвиток як окремих галузей, так і в цілому аграрних підприємств району.

В системі управління персоналом КСП ім. А.В. Трофімова Овідіопольського району Одеської області, як і будь-якого підприємства, велике значення має професійність, компетентність управлінського персоналу, тож розглянемо ефективність управлінської праці. За досліджуваний період витрати на управління збільшились більш як у 2,3 рази, при цьому виробництво валової продукції в порівнянні цінах 2005 року збільшилось лише на 14,8 %, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління зменшився маже

на половину з 7,14 грн. до 3,66 грн. Таким чином існує тенденція до зниження продуктивності управлінської праці.

Питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу збільшилась з 14,8 % до 17,7 %. Якщо загальний фонд оплати праці зріс на 25,6 %, то фонд оплати праці управлінського персоналу в 2,2 рази, при цьому його частка зросла з 13,9 до 24,6 %. Питома вага витрат на управління в собівартості продукції зросла на 7,8 %, та становила у 2009 році 20,7 %. Все це свідчить про зниження економічності апарату управління.

В цілому можна зробити висновок про зниження ефективності використання управлінської праці, про це свідчать як і вищенаведені показники, так і загальні результати фінансово-господарської діяльності підприємства: збитковість підприємства в абсолютному виразі (у 2009 р. -716 тис. грн.), низька рентабельність (у 2009 р. – 7,5 %).

Отже, при конкретному розгляді системи управління персоналом на прикладі КСП ім. А.В.Трофімова, було встановлено, що основними проблемами є:

1.Погіршення ефективності управління. Невиправдане зростання витрат на управлінський персонал.

2.Слабка мотивація працівників до високопродуктивної праці.

3.Погіршення якісного складу працівників підприємства, що є наслідком непривабливості господарства для працівників.

Наведені вище дані свідчать про необхідність вжиття негайних заходів щодо покращення системи управління персоналом, спрямованої на підвищення мотивації працівників до високопродуктивної праці, покращення якісного складу персоналу та підвищення ефективності управлінської праці, все це можливо за умов використання комплексного підходу до удосконалення управління персоналом.

Важливим фактором успішного функціонування аграрного підприємства є оптимальна чисельність та склад персоналу. Загальна чисельність управлінського персоналу КСП ім. А.В. Трофімова більше за нормативну на 14 працівників, тому необхідно скоротити їх чисельність з 50 до 36 осіб. Враховуючи зменшення тваринницької галузі, необхідно скоротити чисельність персоналу зоотехнічної та ветеринарної служб, а також бухгалтерії. Це дасть можливість звільнити кошти для розробки заходів щодо покращення матеріального стимулювання працівників та зменшить частку витрат на управлінський персонал в загальному об'ємі витрат підприємства. Що, таким чином, підвищить ефективність управлінської праці та управління персоналом підприємства.

Скорочення чисельності фахівців зоотехнічної та ветеринарної служби може відбутися шляхом є можливість їх об'єднання в єдину зооветеринарну службу під керівництвом головного зоотехніка. Це дасть можливість більш ефективно взаємодіяти зоотехнікам, працівникам тваринництва та ветлікару. Що, таким чином, підвищить ефективність управлінської праці та управління персоналом підприємства.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Аналіз оплати праці в КСП ім. А.В. Трофімова показав, що більшість працівників отримують оклад згідно посади. Тому працівники повинні мати чітке уявлення про те, в якому розмірі та за що одержують зарплатню. За таких умов доцільним буде запровадити в господарстві такий метод нарахування оплати праці, що ґрунтується на системі грейдів. Завдяки такій системі, керівник підприємства має можливість захоочувати цінних працівників і не платити зайвих грошей тим, хто цього не заслужив.

Для того, щоб упорядкувати наявні посади за їх внутрішньофірмовою цінністю, необхідно виробити чинники оцінки. Для персоналу даного підприємства такими чинниками визначені: досвід роботи, кваліфікація, рівень контактів, складність, відповідальність, керування співробітниками. Було визначено вісім грейдів, від 1-го, найнижчого до 8-го, найвищого [1].

Для кожного грейда встановлюється мінімальний і максимальний розмір посадового окладу. Таким чином, досягається можливість підвищення посадового окладу без підвищення на посаді. Що досить важливо в плані кар'єрної мотивації співробітників. Мінімальний оклад для найнижчого, 1-го грейду, був встановлений у розмірі 960 грн., що відповідає очікуваному розміру мінімальної заробітної плати з 1 квітня 2011 р., встановленого Кабінетом Міністрів України.

Максимально можливий розмір фонду становить 319,4 тис. грн., а мінімальний - 277,8 тис. грн. При цьому місячний фонд основної заробітної плати за штатним розписом 2011 р. складав 328,2 тис. грн. Таким чином, оптимізація чисельності управлінського персоналу з урахуванням впровадження системи грейдів може вивільнити для підприємства від 8,8 до 50,4 тис. грн. Ці кошти можуть бути використані на збільшення фонду додаткової заробітної плати або підвищення кваліфікації персоналу.

В умовах більш низької заробітної платні в аграрних підприємствах ніж в підприємствах інших галузей економіки, та приміського розташування особливу увагу в аграрних підприємствах Овідіопольського району треба приділяти нематеріальному стимулюванню праці.

За результатами опитування працівників аграрних підприємств Овідіопольського району про важливість нематеріальних потреб вищого порядку, яке проводилось серед 30 працівників, найбільш важливими нематеріальними потребами працівників цих підприємств є просування по службі; визнання, дружні стосунки із співробітниками та похвали. Менш важливими виявились цікавість завдань та похвали та визнання з боку керівника. Менш важливими виявились цікавість завдань. Посередніми є потреби в творчій роботі, спілкуванні, делегуванні повноважень. Зовсім неважливими – підтримка громадської діяльності на роботі, залучення до формування цілей, можливість для навчання.

Більше половини з даних потреб не хвилюють або не хвилюють працівників, що вказує як на низьку важливість нематеріальних стимулів загалом, так і, перш за все, на їх невміле використання. Тому є не-

обхідність в удосконаленні використання нематеріальних стимулів в аграрних підприємствах району.

Отже, система нематеріального стимулювання в аграрних підприємствах Овідіопольського району Одеської області повинні відповідати наступним основним вимогам:

- ✓ передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільш повно характеризують участь кожного працівника в рішенні завдань;
- ✓ установлювати заходи заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;
- ✓ бути простим і зрозумілим для працівників;
- ✓ моральне заохочення підкріплювати мірами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів;
- ✓ про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;
- ✓ заохочувати працівників вчасно - відразу після досягнення певних успіхів у праці;
- ✓ аналізувати дієвість стимулювання.

Висновки. Таким чином, розвиток аграрного підприємства в ринкових умовах, що склалися сьогодні, потребує використання комплексного підходу в удосконаленні управління персоналом, який включає залучення, збереження та заохочення кращих працівників (як матеріально, так і нематеріально). Процес використання цього підходу має складатись з таких етапів:

1. Дослідження специфіки району де розташоване підприємство, його місця-розташування, соціально-економічної привабливості для працівників.
2. Дослідження системи управління персоналом підприємства, виявлення основних її проблем.
3. Розробка заходів спрямованих на удосконалення системи управління персоналом підприємства, вирішення виявлених проблем.
4. Впровадження розроблених заходів на практиці та їх можливе коректування.

Література

1. Ажаман І.А. Використання сучасних підходів до мотивації працівників агропідприємств / І.А. Ажаман // Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки, випуск № 49, 2009. – С. 5-9
2. Базарів Т.Ю. Управління персоналом в умовах кризи / Т.Ю. Базарів, П.В. Маліновський – К.: Либідь, 2006. – С.
3. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / Г.Н. Братченко // Персонал. – 2006. - № 3.
4. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах / О.І Замора // Актуальні проблеми економіки – 2009. - №1. – С. 85-91
5. Лэнд Питер Э. Менеджмент — искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента / Лэнд Питер Э : [пер. с англ.] – М.: ИНФРА-М, 1995.- 144 с.
6. Петренко М.О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрному підприємстві / М.О. Петренко // Економіка АПК. -2008. - № 2. – С. 129-134
7. Фролова О.Я. Социально-экономические основы формирования механизма мотивации труда работников сельского хозяйства / О.Я. Фролова, А.М. Лубков // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. - №6. – С. 61-66
8. Четверик В.М. Формування персоналу сільськогосподарських підприємств / В.М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. - №1. – С. 151-154

Попович В.В., Топов Г.І., Топов А.Г. Усовершенствование управления персоналом в аграрных предприятиях

Аннотация. *Статья посвящена проблеме управления персоналом в аграрных предприятиях, разработке мероприятий и рекомендаций относительно улучшения системы управления персоналом, оптимизации численности управленческого персонала, улучшения мотивации труда в аграрных предприятиях Овидиопольского района Одесской области.*

Ключевые слова. *персонал, материальная мотивация, моральная мотивация, управление персоналом*

Popovich V.V., Topov G.I., Topov A.G. Perfection of Management by personnel in agrarian enterprises

Summary. *The article is devoted to the problem of management by a personnel in agrarian enterprises and development of measures and recommendations in relation to the improvement of the control, optimization of quantity of managerial staff, improvement of motivation of labour system by a personnel in the agrarian enterprises of the Ovidiopol'sky district of the Odessa region.*

Keywords: *personnel, material motivation, moral motivation.*