

УДК 631.158:658.3-057.17

Стасенко О.М.*кандидат економічних наук,
викладач кафедри менеджменту організації
Харківського національного аграрного університету
імені В.В. Докучаєва*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК СКЛАДОВА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стаття присвячена вивченню питанню персоналу, ефективності його використання у міжнародних фірмах взагалі та окремо в сільськогосподарських підприємствах. Розглянуті показники ефективності системи управління персоналом. Розрахований індекс економічності апарату управління в сільськогосподарському підприємстві.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, ефективність управління, система управління персоналом, управлінська праця, показники ефективності.

Stasenko E.N. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Статья посвящена изучению вопросу персонала, эффективности его использования в международных фирмах вообще и отдельно в сельскохозяйственных предприятиях. Рассмотрены показатели эффективности системы управления персоналом. Рассчитан индекс экономичности аппарата управления в сельскохозяйственном предприятии.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, эффективность управления, система управления персоналом, управленческая работа, показатели эффективности.

Stasenko E.N. EVALUATION OF MANAGERIAL WORK IN AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A PART OF INTERNATIONAL MANAGEMENT

This article is devoted to studying the issue of personnel, the efficiency of its use in international firms in general and separately farms. Considered performance management personnel. Index calculated efficiency of management personnel in the agricultural enterprise.

Keywords: personnel, personnel management, performance management, personnel management system, management work performance.

Постановка проблеми. Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг є персонал підприємства. У сучасних умовах саме персонал розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює ріст вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника. Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Тому на сучасному етапі економічного розвитку нашої країни раціональне використання трудових ресурсів є важливим резервом підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти, а саме: О.І. Амоша, Дж. Блэк, А. Браверман, С.Г. Дзюба, П.В. Журавльов, Дж.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.Д. Пагрушев, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не повністю.

Метою статті є аналіз існуючих проблем щодо удосконалення питань управління персоналом та оцінки ефективності управління персоналом, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. На думку авторів [1], оцінка ефективності управління персоналом –

це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Головна мета ефективного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їх професійної і соціальної адаптації.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективне використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із ефективністю процесу управління персоналом на сьогодні є досить суттєвою.

За останні роки в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але поки що даний процес є недостатньо ефективним. Основною причиною цього є слабка забезпеченість висококваліфікованими кадрами, які здатні творчо, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання. На нашу думку, перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити прозору систему роботи з персоналом. На даний час існуюча система, неефективність якої все більше очевидна, є майже незмінною ще з радянських часів [2]. В свою чергу, ефективність системи управління персоналом спрямована на підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці на будь-якому підприємстві залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, що можна об'єднати в три великі групи:

1. Техніко-технологічні, що визначаються рівнем розвитку та ступенем використання засобів виробництва.

2. Організаційні, що відображають рівень організації виробництва.

3. Соціально-економічні, що залежать, насамперед, від людського фактору.

Перші два фактори у своїй основі мають техніко-організаційне підґрунтя, а основою соціально-економічного фактору є людина, її потреби та мотивація. На даний момент все більшої ваги набирають концепції управління персоналом, у центрі яких знаходиться людина як найвища цінність. Відповідно до них всі системи управління повинні бути націлені на максимально повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства (організації, фірми).

Соціально-економічні фактори можуть умовно поділятися на фактори морального і матеріального стимулювання. В обох випадках вони стимулюють зацікавленість працівників у підвищенні своєї продуктивності. Серед основних таких факторів можна виділити зростання заробітної плати, премії та допомоги, можливість самовираження і творчої реалізації, кар'єра, підвищення кваліфікації та інше [3].

Зарубіжна практика доводить [4], що система управління має бути достатньо жорсткою і здатною здійснювати належний контроль відповідно до ієрархії. Вона передбачає впровадження центрального управління, як правило, концентрування технічної політики, фінансів, маркетингу, реклами, підготовки і розстановки кадрів, контроль інших показників.

У сучасних умовах господарювання на заході широко розповсюджена система заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Фірми формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. Розумова праця в зарубіжних країнах оплачується краще, ніж фізична і в середньому перевищує її майже в половину [4].

На сучасному етапі розвитку сільського господарства України велика увага приділяється проблемі підвищення ефективності виробництва. Для вирішення цього питання потрібно постійно впроваджувати у виробництво досягнення сучасного науково-технічного прогресу, вдосконалювати форми та методи використання трудових ресурсів, посилювати мотивацію кожного робітника у межах підвищення продуктивності праці. Тобто підвищення ефективності виробництва можливе при умові найбільш раціонального використання всіх наявних ресурсів, в перше чергу – трудових.

Де б і коли праця не здійснювалася, вона не мислима без людей, які керуються свідомо поставленими цілями, інтересами, механізм яких визначає в кінцевому розрахунку закономірності суспільного виробництва.

Зміст праці полягає в самі сукупності елементів, які характеризують місце, роль, розвиток особистого фактору, трудового процесу і склад трудових функцій працівника, ступінь його впливу на ефективність та якість праці, необхідний освітній і професійно-кваліфікаційний рівень. У зв'язку з цим організація праці повинна будуватися на основі врахування мотивів і факторів, які стимулюють участь в праці. Адже саме працівникам належить вирішальна роль в розвитку засобів і предметів праці – основних елементів будь-якого виробництва. Від організованості працівників, їх знань, ініціативи і дисципліни залежить продуктивність праці та ефективність виробництва.

Сьогодні використання трудових ресурсів формується під впливом багатьох факторів і процесів,

з якими воно пов'язано прямими і опосередкованими зв'язками. Це вимагає нового підходу до вивчення проблем у використанні трудових ресурсів, аналізу їх функціонування під впливом виробничих та соціально-економічних факторів.

Оцінка ефективності управлінської праці здійснюється з урахуванням певних специфічних ознак, які притаманні управлінській праці.

Сутність цих ознак:

- Управлінська праця виконує координування процесу виробництва, і саме так створює необхідність для його розвитку. Рішення та управлінські працівники є продуктом діяльності управлінської праці, яких об'єктивно можна назвати найбільш активною частиною трудового процесу, який приймає участь у створенні матеріального продукту за допомогою впливу на матеріальні елементи виробництва. У зв'язку з цим результативність такої праці може відобразитись у виробничих результатах. Однак потрібно мати на увазі також ще й те, що, на відміну від фізичної, мета управлінської праці, способи її досягнення, а також кінцеві результати є менш передбачуваними. При оцінці якості управлінської праці слід брати до уваги, що результати цієї праці у значній частині опосередковуються її груповою діяльністю.

- Управлінська праця пов'язана з перетворенням інформації в той час, як робота виробничих працівників скоординована на численні предмети, а також пов'язана з процесом перетворення предметів праці у продукти споживання. Специфічною ознакою управлінської праці є також складність співвідношення її затрат з отриманими результатами, враховуючи розмір корисного ефекту.

- Управлінська праця вимагає висококваліфікованих спеціалістів і характеризується високою складністю самого робочого процесу. Міра складності управлінської праці встановлюється відповідно до виконуваних функцій, ієрархічного рівня, рівня розвитку і складності виробництва, чисельності підлеглих, забезпеченості ресурсами тощо. Необхідно пропорційно розподіляти управлінську діяльність за складністю у відповідності до кваліфікації персоналу, для того, щоб кожен працівник виконував ефективно ту роботу, яка йому під силу.

- Управлінська праця характеризується низькою фізичною енергоємністю і в той самий час досягає високого рівня використання енергії пам'яті людини і психічної напруженості. У зв'язку з цим необхідно якомога більше уваги приділяти умовам, в яких реалізується процес управлінської праці.

- Управлінська праця досить часто триває в неробочий час, водночас іноді поза бажанням людини відбувається пошук альтернативних рішень складних проблем і застосовуються нові види операцій.

- Управлінській праці притаманний специфічно виражений творчий характер, пов'язаний з постійним пошуком і рішенням завдань, на які досить важко знайти відповідь керуючись тільки набутим досвідом [3, с. 388-394]. Процес оцінки ефективності управлінської праці здійснюють з урахуванням великої кількості показників, які умовно на практиці поділяють на дві основні групи: синтетичні – характеризують ефективність роботи всього апарату управління підприємством; приватні – характеризують ефективність індивідуальної управлінської праці. Деякі науковці вважають, що кількісна оцінка ефективності управлінської праці неможлива і позбавлена економічного сенсу. Розглядаючи вітчизняний досвід вирішення цієї проблеми, необхідно відзначити також велику різноманітність показників, при-

йнятих для оцінки ефективності, як колективної так і індивідуальної управлінської праці.

Для цього розраховуємо показники ефективності системи управління фактичного та проектного підприємства в таблиці 1 «Показники ефективності системи управління СФГ «Промінь» за 2013 рік та проектного підприємства».

За показниками даної таблиці ми бачимо, що у 2012 році питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працівників по підприємству становить майже 12%; питома вага витрат на оплату праці апарату управління в загальних витратах на оплату праці по підприємству – близько 11%; а припадає основних робітників на одного працівника апарату управління 8 чоловік, що знаходиться в межах нормативних значень. Аналізуючи показники групи результативності управління по фактичному підприємству в цілому, можна сказати, що система управління у господарстві є досить ефективною.

Порівнюючи дані по проектному підприємству з фактичним, ми бачимо, що питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працівників по підприємству є нижчою, ніж у СФГ «Промінь» на 5,81 відсоткових пункти; питома вага витрат на оплату праці апарату управління в загальних витратах на оплату праці по підприємству також менша на 2,84 відсоткових пункти, але питома вага витрат на оплату праці працівників апарату управління в загальних витратах по підприємству більша, ніж у досліджуваного підприємства на 2,36 відсоткових пункти. Проте припадає основних робітників на одного працівника апарату управління у проектному підприємстві на 8 чоловік більше, ніж у фактичному. Тому в цілому за групою показників економіч-

ності управління ми бачимо, що більш економічно вигідним є проектне підприємство.

Якщо аналізувати групу показників результативності управління, то можна сказати, що управління в проектному підприємстві є більш ефективним, ніж на СФГ «Промінь», на це вказує, в першу чергу, зростання частки вартості валової продукції у розрахунку на одного середньорічного працівника по господарству та працівника апарату управління на 58,37 та 1353,72 грн відповідно, порівнюючи з фактичним підприємством.

Однак, аналізуючи дані, які отримали в результаті розрахунку виручки від реалізації та прибутку на одного середньорічного працівника та на 1 грн витрат на оплату праці всього по підприємству, ми бачимо, що по досліджуваному підприємству ці показники на 96,42 і 2,92 грн та 10,10 і 0,27 грн відповідно більші, порівняно з проектним підприємством.

Для розрахунку кінцевого показника – індексу ефективності управлінської праці (Уеф) – необхідно попередньо визначити індекс економічності апарату управління (Уек). У таблиці 2 «Розрахунок індексу економічності апарату управління СФГ «Промінь» та проектного підприємства» визначено показники, які необхідні для розрахунку індекса економічності апарату управління.

На основі отриманих показників даної таблиці розраховували індекс економічності апарату управління за формулою: $Уек = (Уро + Узу + Уур + Узв) / 4$, де Уро – питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працівників; Узу – питома вага оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді по підприємству; Уур – питома вага управлінських витрат у вартості валової продукції; Узв –

Таблиця 1
Показники ефективності системи управління СФГ «Промінь» за 2013 рік та проектного підприємства

Показники	Один. виміру	2013 р.	Проект	Проект
				.+,- до факту 2013 р.
Економічність управління				
Питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працівників по підприємству	%	11,84	6,03	-5,81
Питома вага витрат на оплату праці апарату управління в загальних витратах на оплату праці по підприємству	%	10,68	7,84	-2,84
Припадає основних робітників на одного працівника апарату управління	чол	8,44	16,59	8,14
Питома вага витрат на оплату праці працівників апарату управління в загальних витратах по підприємству	%	2,51	4,86	2,36
Результативність управління				
Вироблено валової продукції:				
- на середньорічного працівника по підприємству	грн	47,36	105,74	58,37
- на одного працівника апарату управління	__*	399,94	1753,66	1353,72
- на одну гривню оплати праці середньорічного працівника	__*	1,59	4,23	2,64
- на одну гривню оплати праці працівника апарату управління	__*	14,92	53,94	39,02
Отримано виручки від реалізації з розрахунку:	__*			
- на середньорічного працівника по підприємству	__*	147,77	51,35	-96,42
- на одного працівника апарату управління	__*	1247,87	851,66	-396,21
- на одну гривню оплати праці середньорічного працівника по підприємству	__*	4,97	2,05	-2,92
- на одну гривню оплати праці працівника апарату управління	__*	46,55	26,20	-20,36
Отримано прибутку (+), збитку (-)	__*			
- на середньорічного працівника	__*	21,12	11,03	-10,10
- на одного працівника апарату управління	__*	178,39	182,93	4,54
- на одну гривню оплати праці середньорічного працівника	__*	0,71	0,44	-0,27
- на одну гривню оплати праці працівника апарату управління	__*	6,65	5,63	-1,03

Таблиця 2
Розрахунок індексу економічності апарату управління СФГ «Промінь» та проектного підприємства

№	Складові економічності апарату управління	Показники		Індекс економічності (ряд. 5 = ряд.4:ряд.3)
		фактичні дані	проектні дані	
1	Працівників апарату управління в загальній чисельності працівників	11,84	6,03	0,51
2	Оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді по підприємству	10,68	7,84	0,73
3	Управлінських витрат у вартості валової продукції	8,71	2,41	0,28
4	Оплати праці управлінського персоналу у вартості валової продукції	6,70	1,85	0,28

питома вага оплати праці управлінського персоналу у вартості валової продукції.

Підставивши дані у формулу з'ясували, що індекс економічності апарату управління дорівнює 0,45, що є за величиною середнім показником.

Наступною складовою частиною ефективності управлінської праці виступає індекс результативності апарату управління (Ур), розрахунок якого наведений у таблиці 3 «Розрахунок індексу результативності управлінського персоналу СФГ «Промінь» та проектного підприємства».

Таблиця 3
Розрахунок індексу результативності управлінського персоналу СФГ «Промінь» та проектного підприємства

№	Складові результативності	Показники		Індекс результативності (ряд. 5 = ряд.4:ряд.3)
		фактичні дані	проектні дані	
	Виробництво валової продукції на:			
1	– працівника апарату управління, тис. грн (Уву)	399,94	1753,66	4,38
2	– 1 грн оплати праці управлінського персоналу, грн (Увз)	14,92	53,94	3,62
3	– 1 грн витрат на утримання апарату управління, грн (Увр)	11,48	41,49	3,62
4	Коефіцієнт окупності	1,17	1,27	x

Наведені показники, окрім коефіцієнту окупності, виступають розрахунковими величинами, які характеризують продуктивність управлінської праці, співвідношення управлінських витрат, оплати праці та валової продукції. Незалежно від того, що ця про-

дукція безпосередньо не виробляється працівниками апарату управління, однак вона відображає кінцевий результат діяльності колективу підприємства, яким керує даний апарат управління.

Різниця між коефіцієнтами окупності аналізованого та базового періоду віднімається до результатів розрахунків залежності від її значення за формулою: $U_p = (U_{vu} + U_{vz} + U_{vr}) / 3 - (K_b - K_a)$, підставивши дані в формулу, отримуємо 1,43. Таким чином, маючи два сумарних індекси у досліджуваному підприємстві – економічності та результативності апарату управління – можна розрахувати індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто чим менше значення індексу (Уек) і чим більше другого (Ур), тим вищий загальний ефективності управлінської праці (Уеф) розраховується за формулою: $U_{ef} = U_p + (1 - U_{ek})$, отже, підставляючи дані в формулу, отримуємо: $U_{ef} = 1,43 + (1 - 0,45) = 1,98$, цей показник відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств. Таким чином, зрозуміло, що досліджуване підприємство в 1,9 рази менш ефективно використовує управлінський персонал порівняно з проектним.

Висновки. Використання даної методики оцінки діяльності апаратів управління в підприємствах створює дійові механізми матеріального стимулювання, спонукаючи керівників, спеціалістів постійно удосконалювати систему та структуру управління на всіх ланках виробництва, раціоналізувати управлінську працю, установлювати оптимальні розміри підрозділів на виробництві, досягати підвищення керівності ними, конкретизувати функції управління кожного керівника, спеціаліста, досягати скорочення апарату та інших витрат управління, впроваджувати сумісництво обов'язків, стимулювати управлінський персонал, збільшувати обсяги та скорочувати витрати виробництва сільськогосподарської продукції.

Отже, орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює підходи до рішення багатьох управлінських проблем і насамперед тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу як в окремих підприємствах, в тому числі і сільськогосподарських, так і міжнародних компаніях. За умов раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактору вітчизняні підприємства мають можливість підвищити продуктивність праці працівників та ефективність роботи підприємства в цілому з мінімальними матеріальними витратами, що є особливо актуальним в даний період постсвітової кризи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базарів Т.Ю. Управління персоналом в умовах кризи/ Т.Ю. Базарів, П.В. Маліновський. – К. : Либідь, 2006. – 250 с.
2. Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. – К. : Знання, 2000. – 556 с.
3. Економіка підприємства: підручник (за ред. С.Ф. Покропивний – Вид. 3-тє без змін) – К. : КНЕУ, 2009. – 528 с.
4. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К. : МАУП, 2003. – 304 с.