

УДК 631.1.65

В. М. Нагаєв,
доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту організацій,
Харківський національний аграрний університет ім. В.В.Докучаєва

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ШТАТНОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

Представлено методичні підходи щодо удосконалення нормативної бази з визначення штатної чисельності управлінських кадрів за ринкових умов господарювання. Наведено приклад визначення кількісного складу керівників, спеціалістів та технічних виконавців за методикою укрупнених нормативів для сільськогосподарських підприємств з галузевою структурою управління.

Methodic approaches of improvement of standard base for determining of the quantity of management workers under market economy are shown. The example how to determine quantity of managers, specialists and technical workers using the method of widened standards for agricultural enterprises with branch structure of management is shown.

Вступ.

Національною програмою розвитку агропромислового виробництва України на перспективний період передбачено "...вести більш результативний механізм державного і ринкового регулювання, що включає в себе досягнення еквівалентності товарообміну, фінансову підтримку сільського господарства, вільний доступ товаровиробників до кредитних ресурсів, удосконалення параметрів нормативної бази структур управління сільськогосподарських підприємств ..." [2, с. 5]. На це вказується також і у Комплексній програмі підтримки розвитку українського села на період до 2015 року [6].

Існуюче нормативно-методичне забезпечення щодо обґрунтування та визначення потреби сільськогосподарських підприємств в управлінському персоналі було сформоване за часів планової економіки і до останнього часу не враховувало особливостей процесу реформування аграрного сектору економіки. В умовах функціонування багатокладності, впровадження нових організаційно-правових форм господарювання, збільшення питомої ваги малих підприємств у структурі агроформувань, в аграрному секторі зазнала змін система критеріїв обґрунтування потреби в спеціалістах АПК, які зумовлені, перш за все, приватною формою власності на засоби виробництва.

На жаль за останні роки підприємства агропромислового комплексу, в більшості випадків, не удосконалюють власну нормативно-правову базу з питань оптимізації кількісної структури кадрів. Процес реформування частіше за все йде шляхом скорочення управлінського персоналу, не враховуючи рекомендації наукової проєкції з цих питань [1, 7, 8]. Важливим чинником, який обумовлює зміни в методичних підходах щодо обґрунтування та визначення потреби у спеціалістах аграрної сфери, є виявлені тенденції зниження рівня кадрового забезпечення сільськогосподарського виробництва та розвиток дорадництва (дорадчих, консультативних, інформаційно-консалтингових фірм) з різних аспектів управлінської діяльності. Перш за все це стосується проблем з надання послуг у таких сферах, як маркетинг, бухгалтерський облік, фінанси, юриспруденція, захист рослин, зооветеринарне, інженерно-технічне забезпечення та ін.

Постановка задачі.

У відповідності до вищевизначених критеріїв і умов, сучасний стан сільськогосподарського виробництва вимагає запровадження максимально простих, надійних і в той же час науково обґрунтованих нормативів з визначення штатної чисельності управлінського персоналу новостворених агроформувань. Вони повинні бути побудовані за сучасними принципами аграрного менеджменту, завдяки чому сільськогосподарські підприємства можуть сформувати раціональну, гнучку, надійну та економічну структуру управління. В останній час науковці аграрної сфери докладають чимало зусиль для удосконалення штатних нормативів фахівців аграрної сфери [7, 8].

Мета досліджень полягає в удосконаленні укрупнених нормативів розрахунку штатної чисельності управлінських кадрів сільськогосподарських підприємств в умовах пореформеного періоду аграрного сектору економіки. Викладений методичний підхід обґрунтування потреби сільськогосподарських підприємств в управлінському персоналі містить узагальнення існуючих методик та врахування особливостей об'єктивних процесів у сільському господарстві на сучасному етапі його розвитку.

Результати дослідження.

Більшість сільськогосподарських підприємств при визначенні потреби в управлінських кадрах до останніх часів застосовували "Рекомендації з штатної чисельності та нормативів на оплату праці керівників, спеціалістів та обслуговуючого персоналу", розроблену ще Всесоюзним науково-дослідним інститутом планування і нормативів (адаптовані до умов України і введені у дію з 1.01.1987 р.). Відповідно до цих Рекомендацій потреба у спеціалістах визначалася для сільськогосподарських підприємств України за критеріями, визначеними для окремих видів управлінської діяльності. При цьому всі підприємства класифікувалися за категоріями (групами) у відповідності з фондом оплати праці. У відповідності з цим структура типових штатів і штатних нормативів включала 15 категорій управлінського персоналу. Слід зазначити, що даними Рекомендаціями були визначені чіткі нормативи для визначення потреби у спеціалістах в залежності від нормувальних факторів (агрономів – від умовної збиральної площі, зоотехніків – від умовного поголів'я, економістів – від плану реалізації продукції та ін.). Позитивним моментом цих нормативів було і те, що сільськогосподарським підприємствам, за умов ефективного їх функціонування (зростання обсягів виробництва, питомої ваги чистого прибутку у валовому доході), надавалося право формувати структуру та чисельність управлінських кадрів, змінювати посадові оклади відповідно до ефективності їх праці.

Однак Рекомендації мали директивний характер і передбачали жорсткий контроль за підприємствами у дотриманні цих норм і були розраховані переважно на великі товарні господарства з державною (колективною) формою власності. Тому, виходячи з особливостей функціонування постреформованих агроформувань, вважаємо за доцільне вивчення і узагальнення методичних підходів визначення потреби у керівних кадрах, як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств.

В теорії і практиці управління існують наступні методи оптимізації чисельності управлінських кадрів: засновані на вивченні витрат робочого часу (методи прямого нормування), експертно-аналітичні та статистико-економічні. Методи прямого нормування та експертно-аналітичні не знайшли постійного застосування через складність та досить великі витрати.

Скажімо американськими та англійськими вченими розроблений метод мікро елементного нормування, (модифікації: WF – work factor; MCD – master clerical date; MTM – method time management). Однак, більшість управлінських робіт неможливо розкласти на деяку сукупність рухів людини через специфічні особливості управлінської праці – великий обсяг творчих компонентів діяльності керівників. Сфера застосування цього методу може бути обмежена категорією технічних виконавців.

Метод аналітичного нормування полягає в тому, що спочатку виконується класифікація управлінських робіт не за мікро-, а за макроелементами і

визначаються специфічні способи дослідження: вибіркові спостереження, фотографія робочого дня, хронометраж. Потім визначаються витрати робочого часу на виконання окремих управлінських операцій. Необхідно зазначити, що теоретичне підґрунтя цього методу було закладене ще Ф.Тейлором на початку ХХ століття і знайшло розвиток у СРСР в Центральному науково-дослідному інституті праці під керівництвом О.К.Гастева. За цією методикою розраховувалися нормативи часу на виконання одиниці праці майже усіх управлінських функцій за формулою (1):

$$Hч = N \times K \quad (1),$$

де N – норматив оперативного часу на виконання конкретної роботи, люд.-год.; K – коефіцієнт, що враховує витрати часу на обслуговування робочого місця, відпочинок та особисті потреби (дорівнює 1,1).

До недоліків аналітичного нормування слід віднести його значну трудомісткість, необхідність залучення кваліфікованих спеціалістів при проведенні класифікації робіт, неможливість врахування зміни функцій управління, сумісництво посад в сучасних умовах господарювання. Метод експертного нормування полягає у тому, що формування нормативів здійснюється групою висококваліфікованих спеціалістів-експертів на основі оцінки потенціалу працівників, обсягів і якості управлінської праці. Достовірність оцінок експертів перевіряється методом кореляції. Недоліки даного методу подібні до попереднього.

На сьогодні найбільш поширеними є статистико-економічні методи визначення чисельності кадрів за методикою укрупнених нормативів - визначення кількості працівників адміністративного персоналу підприємства на основі типових структур, узгоджених за фактичними і плановими показниками діяльності. При цьому після групування господарств з однотипними структурами управління встановлюється залежність чисельності управлінських кадрів від нормоутворювальних факторів (план реалізації продукції, умовне поголів'я худоби, кількість технічних засобів тощо). При обробці таких багатofакторних залежностей застосовують регресійні моделі, які визначають оптимальний склад управлінського персоналу. Наприклад вченими Сумського НАУ отримані деякі кореляційно-регресійні моделі для виявлення залежності між рівнем забезпеченості управлінськими кадрами і та нормувальними факторами [3, с.35].

Так кореляційно-регресійна модель виявлення залежності кількості працівників планово-економічної служби (економісти) для Сумського регіону залежить від середньорічної чисельності працівників і обсягів валової продукції і має вигляд (2):

$$Y = 288,35 + 0,022 X1 - 0,1087 X2 \quad (2),$$

де Y – кількість економістів, чол.; $X1$ – середньорічна чисельність працюючих, чол.; $X2$ – валова продукція, млн. грн.

Коефіцієнт кореляції дорівнює 0,971. Що свідчить про достатньо високий зв'язок, включених у модель факторів. Коефіцієнт Фішера дорівнює 4,6. Що підтверджує достовірність отриманих результатів.

На початку незалежності України вченими-економістами (Богущий О.А.) досліджувалися різні методичні підходи щодо визначення потреби у спеціалістах. Наприклад – методика визначення зайнятості корисної діяльності спеціалістів у сільськогосподарських підприємствах має двоваріантний характер. Право вибору варіанта для практичного користування належить працівникам на місцях, які безпосередньо займаються удосконаленням процесу організації управлінської праці. Перший варіант базується на нормативних матеріалах з визначення трудомісткості певних блоків прикладання праці керівників і спеціалістів. В основу цієї методики покладено розрахунок резервів раціоналізації праці:

$$K = T / \Phi n \times \Phi \quad (3),$$

де K – коефіцієнт зайнятості; T – трудомісткість блоку прикладання праці; Φn – чисельність працівників; Φ – річний фонд робочого часу.

Суть другого варіанту полягає у тому, що коефіцієнти зайнятості керівників середньої ланки і спеціалістів визначаються експертним шляхом, враховуючи рекомендації виробничого колективу.

В останній час, у практиці планування потреби в управлінському персоналі підприємств аграрної сфери використовується методика Розенкранца [2, с. 162]. Суть її полягає у визначенні кількості видів управлінських операцій, що поєднуються з певними функціями управління та нормативами робочого часу і на цій основі розраховується планова чисельність керівників і спеціалістів. При цьому враховують коефіцієнти необхідного та фактичного розподілу часу за видами робіт.

Результати апробації вищевикладеної методичної концепції з визначення зайнятості у керівників середньої ланки і спеціалістів дали можливість зробити ряд висновків і пропозицій, які мали велике народногосподарське значення. Перш за все. Поділ праці у сфері управління виробництвом не тільки не відповідає сучасним потребам, а й в деяких випадках стає гальмом на шляху розвитку демократичних принципів господарювання. Він базується на галузевому принципі і не враховує на протязі всього року зайнятості управлінського працівника, особливо технологічних служб. Наприклад, введення посади агронома по гібридизації кукурудзи зумовлено спеціалізацією підприємства по вирощуванню насіння гібридної кукурудзи. Разом з тим, знання цього спеціаліста важко використовувати у виробництві кожного дня, враховуючи сезонність сільськогосподарства і специфіку цієї управлінської праці. Знання таких спеціалістів необхідні у вигляді консультацій можливо в окремі проміжки часу. Тому вільний час спеціалістів-технологів можна продуктивно використовувати для надання консультаційних послуг іншим об'єктам господарювання, або впровадити сумісництво посад при наявності оптимального розподілу управлінської праці.

Досвід формування складу управлінських кадрів аграрних підприємств за кордоном показав, що там в багатьох випадках не застосовується система норм-регламентів для планування потреби в управлінському персоналі. Наприклад, у сільськогосподарських підприємствах Східної Німеччини, Болгарії, Польщі самостійно визначають потребу у кадрах. Враховуючи розвиток ринкових відносин в аграрному секторі, поєднання суспільного характеру виробництва з приватної власністю, а також різноманіття організаційно-правових форм господарювання, сьогодні необхідно переглянути методикою підходи і критерії обґрунтування кількісного складу управлінського персоналу сільськогосподарського підприємства на основі системного підходу.

Наукові дослідження з оптимізації управлінського складу новостворених агроформувань нами проводилися на базі групи господарств Харківської області, які організовували виробничу діяльність за галузевим принципом побудови структури управління і середніми розмірами у лісостеповій зоні України (площа с.-г. угідь від 3500 до 5000 га). Вважаємо, що оптимізація кількості управлінських кадрів повинна враховувати структуру персоналу, нормувальні фактори, нормативні матеріали (норми керованості, обслуговування, чисельності, виробітку). Нами сформована кількісна структура адміністративно-управлінського персоналу на основі визначення 13 категорій управлінських кадрів і запропонована узагальнена удосконалена організаційна модель укрупнених нормативів з визначення штатної чисельності кадрів (табл.).

Охарактеризуємо основні критерії обґрунтування кількісної структури штатів. Наприклад потреба у керівниках всіх рівнів управління визначається кількістю об'єктів керівництва. При збільшенні норми керованості більш ніж у 1,5 рази вважаємо доцільно введення посади заступника або помічника керівника. Для групи загальногосподарського керівництва нормувальними факторами є кількість середньорічних працівників та обсяг реалізації продукції.

Потреба у спеціалістах з бухгалтерського обліку визначається, як кількістю працюючих, так і обсягами реалізації продукції. З урахуванням вдосконалення матеріально-технічної бази, комп'ютеризації бухгалтерського обліку, впровадження автоматизованих робочих місць доцільно збільшити норму обслуговування на одну посаду бухгалтера до 70 середньорічних працюючих. Крім того в сучасних умовах сфера обліку, аудиту, економічного контролю перенесена на консультаційний рівень з наданням відповідних послуг.

Чисельність спеціалістів економічного профілю обумовлюється розширенням в ринкових умовах функціональних завдань сільськогосподарського підприємства (стратегічне планування, маркетинг, економічне обґрунтування нормативної бази та ін.). Тому чисельність цих спеціалістів може широко варіювати (введення посади маркетолога). Основним нормувальним фактором для цієї категорії вважаємо повинен бути обсяг реалізованої продукції. Посада технік-нормувальника вводиться при наявності у господарстві більше 900 середньорічних працівників. Посада маркетолога може бути введена за рахунок загальної чисельності управлінського персоналу, сумісництва функцій, а також при обсягах реалізації продукції більше 4,0 млн. грн. Запропоновані укрупнені нормативи штатної чисельності адміністративно-управлінського персоналу наведено у табл.

**Оптимізація параметрів чисельності управлінських кадрів господарств
середніх розмірів з галузевуою структурою управління**

Категорії управлінських кадрів	Нормативні умови
--------------------------------	------------------

1. Група загального керівництва: 1. керівник підприємства 2. інженер (технік) по ТБ 3. інспектор ВК 4. юристконсульт 5. диспетчер	<ul style="list-style-type: none"> · один на господарство · до 300 середньор. працівників · до 500 середньор. працівників · при плані реалізації продукції більше 2,5 млн. грн. · при наявності засобів зв'язку
2. Група бухгалтерського обліку: 1- головний бухгалтер 2- зам. гол. бухгалтера з бух. Обліку 3- зам. гол. бухгалтера з економіки 4- бухгалтери (вироб-ничого, матеріального, розрахункового відділів, касир)	<ul style="list-style-type: none"> · один на господарство · при наявності більше 300 середньорічних працівників · не передбачено <p>- одна посада на кожні 70 чол. і одна посада на кожні 700 тис. грн. продукції, що реалізується</p>
3. Планово-економічна служба: 1- головний економіст (ст. економіст) 2- економісти (економіст по праці) 3- маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> · при плані реалізації продукції більше 800 тис. грн. · одна посада на кожні 800 тис. грн. реалізованої продукції · при плані реалізації продукції більше 4,0 млн. грн.
4. Агрономічна служба: 1- головний агроном 2- галузеві агрономи	<ul style="list-style-type: none"> · більше 2 тис. га ум. зб. площі · одна посада на кожні 4 тис. га ум. збиральної площі
5. Група зоотехнічної служби: 1- головний зоотехнік 2- зоотехніки усіх спеціальностей	<ul style="list-style-type: none"> · більше 800 ум. голів худоби · одна посада на кожні 800 ум. голів худоби
6. Група ветеринарної служби: 1- головний ветлікар 2- ветлікарі усіх спеціальностей, ветфельдшери	<ul style="list-style-type: none"> · більше 800 ум. голів худоби · одна посада на кожні 800 ум. голів худоби
7. Група інженерно-технічної служби: 1- головний інженер 2- зав. автогаражем (інженер-автомеханік) 3- зав. рем. майстернею 4- інженери по ЕМТП	<ul style="list-style-type: none"> · один на господарство, що має більше 50 фізичних машин · більше 50 автомобілів (від 15 до 25 автомобілів) · один на господарство · одна посада на кожні 27 маш.
8. Інженери-електрики: 1- гол. інженер-електрик 2- (інженер-енергетик)	<p style="text-align: center;">Кількість електротехнічного обладнання:</p> <ul style="list-style-type: none"> · більше 1500 ум. одиниць · від 1001 до 1500 ум. одиниць
9. Інженери-будівельники: 1- інженер-будівельник 2- техніки, бригадири	<p style="text-align: center;">Обсяг будівельних робіт:</p> <ul style="list-style-type: none"> · обсяг більше 100 тис. грн. · обсяг до 100 тис. грн.
10. Керівники виробничих підрозділів: 1. бригадири бригад 2. помічник бригадира 3. зав. фермами	<ul style="list-style-type: none"> · одна посада на один об'єкт · у бригаді більше 50 робітників · одна посада на один об'єкт
11. Служба господарського обслуговування: 1- зав. господарством + експедитор 2- зав. центр. складом 3- комірник 4- зав. нафтоскладом 5- прибиральниця 6- сторож контори	<p>При обсягу реалізації продукції:</p> <p>до 1,5 млн. грн. – 6 чол. 1,5 - 2,1 млн. грн. – 7 чол. 2,1 - 2,7 млн. грн. – 8 чол. 2,7 - 3,4 млн. грн. – 9 чол. 3,4 - 4,2 млн. грн. – 10 чол. 4,2 - 5,1 млн. грн. – 11 чол.</p>
12. Працівників з обслуговування управлінського персоналу: 1- секретар 2- оператор-зв'язківець 3- водій легкового авто	<p>При плані реалізації продукції:</p> <p>до 1,5 млн. грн. – 3 чол. 1,5 - 3,3 млн. грн. – 4 чол. 3,3 - 5,1 млн. грн. – 5 чол.</p>
13. Група культурно-побутових закладів: 1- зав. їдальнею 2- зав. клубом	<p>За погодженням з трудовим колективом, суспільними організаціями і фінансовими можливостями господарства</p>
ВСЬОГО	

Аналізуючи умови функціонування організаційної моделі управління господарства було встановлено: на підприємстві відсутня планово-економічна служба, що ускладнює виконання планової роботи; натомість існує фінансово-економічний відділ, який виконує функції бухгалтерської служби та має у своєму складі посаду заступника начальника відділу з економіки, який виконує обов'язки економіста з оплати праці; у складі адміністративно-управлінського персоналу немає посади

головного економіста, що насамперед пояснюється відсутністю фахівця відповідного рівня; позанормативною є посада заступника начальника фінансово-економічної служби з бухгалтерії та обліковця у тракторній бригаді; через невелику кількість енергетичних потужностей посада головного енергетика є недоречною, натомість за штатним розкладом повинна існувати посада інженера-електрика; керівник служби охорони не передбачений нормативами, але така посада існує в господарстві.

Висновки.

Виходячи із проведених досліджень вважаємо, що в умовах формування ринкової економіки сільськогосподарські підприємства повинні мати примірні штатні нормативи з визначення кількісної структури управлінського персоналу за адаптивним принципом. При цьому доцільно запропонувати агроформуванням ввести посаду маркетолога у штатні розклади (одна посада на 4 млн. грн. реалізованої продукції), або мати посередницькі структури на рівні регіону (дорадчі служби чи консалтингові фірми товарної, регіональної та сегментної орієнтації).

Враховуючі особливості сталого ринкового періоду у сільському господарстві, на нашу думку, все більшого поширення має набувати сумісництво професій і посад як форми організації управлінської праці. Врахування комплексу заходів з оптимізації чисельності управлінських кадрів забезпечить підвищення рівня професійної освіти, досвіду творчої діяльності керівників і спеціалістів і сприятиме підвищенню загальної ефективності виробництва.

Література:

1. Белущенко Т.М., Таран М.О. Пошук і підбір кадрів / Т.М.Белущенко // Кадровик України. – 2007. - № 3. – С.106-115.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д.Виноградський, С.В.Беляєва. – К.: ЦУЛ, 2006. – 504 с.
3. Кадрове забезпечення АПК / О.М.Царенко, С.І.Мельник, Л.І.Михайлова, С.Г.Турчина. – Суми:Вид-во “Козацький вал”, 2003. – 68 с.
4. Лукінов І.І. Стратегія і механізми реформування АПК України // Вісник ХДАУ. - № 5. – 2001. – С. 26-34.
5. Нагаєв В.М. Удосконалення підсистеми підбору управлінського персоналу аграрних формувань / В.М. Нагаєв, Т.Є.Черета // Вісник ХНАУ. – 2006. – № 9. – С.165-168.
6. Про затвердження Комплексної програми підтримки розвитку українського села на період до 2015 року : Постанова Кабінету Міністрів України // Економіка АПК. – 2007. –№ 1. – С. 3–34.
7. Рекомендації з розрахунку чисельності керівників та спеціалістів агроформувань / Д.І. Мазоренко, В.Ф.Бондаренко, Л.М. Тіщенко та ін.- Харків: ХДТУСГ, 2001.- 14 с.
8. Саладей В.Н. Формування кадрового потенціалу села в умовах аграрних перетворень / В.Н.Саладей // Вісник ХНАУ. – 2008. - № 3. – С.285-292.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"