

УДК 331.1:338.43

ЯКІСНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОДИН ІЗ ФАКТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Речка К.М.

Таврійський державний агротехнологічний університет

У статті обґрунтовано необхідність врахування соціально-економічних та освітньо-кваліфікаційних факторів підвищення продуктивності праці з метою ефективного використання персоналу на підприємствах аграрної галузі. Проаналізовано термін «управління персоналом». Розглянуто функції, задачі системи управління персоналом підприємства, запропоновано напрями підвищення її ефективності. Визначено принципи, яких мають дотримуватися керівники аграрних підприємств, аби управління було максимально ефективним.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, аграрне підприємство, система управління персоналом.

Постановка проблеми. Активний розвиток продуктивних сил і виробничих відносин у контексті поширення глобалізаційних процесів стимулює зміни в організації праці на сільсько-господарських підприємствах. Останні проявляються в зміні відношення працівників до роботи та удосконаленні системи управління ними. Від ефективності праці та управління персоналом залежить результативність функціонування суб'єктів господарювання.

Для сільськогосподарських підприємств характерна відсталість у питаннях впровадження прогресивних систем управління персоналом, які вже активно використовують в інших галузях. Недооцінювання важливості застосування інноваційних підходів у цій сфері призводить до втрати можливостей нарощування фінансового зростання господарств.

Таким чином, для підвищення ефективності функціонування, забезпечення кількісного і якісного розвитку, налагодження зовнішньоекономічної діяльності сучасним сільськогосподарським підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні підходи до організаційно-економічного удосконалення системи управління персоналом. Проте, незважаючи на важливість організації заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінського процесу на сільськогосподарських підприємствах, у теоретико-методологічному та прикладному забезпеченні вирішення відповідних питань залишається чимало проблем.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Кризові явища в аграрному секторі економіки України обумовили посилення вимог до управлінської діяльності в сільському господарстві, зокрема набувають актуальності питання антикризового управління та управління персоналом. У сучасних соціально-економічних умовах людина є основною рушійною силою інноваційних процесів розвитку суспільства, своєрідним «пусковим механізмом» для приведення в дію продуктивних сил, а управління персоналом набуває значення системоутворюючого чинника виробництва. Трансформація виробничих відносин вимагає зосередження уваги на якісному аспекті управління персоналом підприємства, без чого неможливо забезпечити економічний розвиток суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість науковців та управлінців шукає шляхи ефективнішої організації праці та

управління нею, задля досягнення найкращих результатів. Отже, управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, що може набагато підвищити ефективність будь-якого виробництва. Дослідженню окресленої проблематики присвячено чимало наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Теоретико-методологічні та методикоприкладні аспекти удосконалення системи менеджменту персоналу висвітлюються у працях вітчизняних вчених – В.Г. Андрійчука, І.Ф. Баланюка, О.А. Біттера, О.М. Бородіної, Н.І. Василенко, О.А. Грішної, М.І. Долішнього, В.Ю. Лисака, М.Й. Маліка, Л.С. Сас, К.І. Якуби, М.А. Лендела, Г.В. Черевка, О.В. Шебаніної, Л.О. Шепотько, О.Г. Шпикуляка, В.В. Юрчишина та ін. Проблеми і перспективи розвитку HR-менеджменту активно досліджуються такими зарубіжними вченими, як R. Bennett, R. Gareth, M. George, L. Mullins. Водночас, незважаючи на чималу кількість науково-теоретичних та прикладних розробок у цій сфері, проблема організації ефективного управління персоналом сільськогосподарських підприємств залишається невирішеною і потребує продовження системних поглиблених досліджень.

Мета статті. Метою даної статті є обґрунтування функцій і ролі процесу управління персоналом та виявлення високої ефективності даного процесу на організаційно-економічний механізм на сільськогосподарських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Зважаючи на утвердження поглядів щодо діяльності підприємства як багатофункціональної економічної системи, слід зауважити, що людина в цій системі відіграє роль рушійного механізму. Практична реалізація принципів менеджменту полягає в залученні працівників які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати мети організації до управління підприємством, оскільки працівник повинен відчувати свою участь у реалізації стратегії розвитку підприємства, усвідомлювати залежність рівня свого добробуту від його успіху.

У сучасному аграрному середовищі проблеми організації і функціонування управлінської системи недооцінюються з точки зору їх важливості і можливості досягнення очікуваних результатів. Сучасні агровиробники вважають, що мають актуальні фінансові, технічні та інші виробничо-господарські проблеми, а питання удосконалення управлінських аспектів не є актуальними. Саме з цього починаються усі проблеми функціонування

сільськогосподарських підприємств, тому що організація усієї діяльності підприємства залежить від раціональності прийнятих управлінських рішень. Особливо недостатньо приділяється уваги управлінню персоналом. Проте, враховуючи, що основними складовими виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти підвищення ефективності його використання можна лише через управління трудовими ресурсами.

Тому у загальній системі менеджменту на сільськогосподарському підприємстві визначальним елементом слід відокремити управління персоналом. Через організацію менеджменту трудовими ресурсами можна досягти підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва загалом, оскільки з усіма матеріально-технічними та земельними ресурсами працює людина і саме вона може забезпечити організацію виробничого процесу та впливати на його результативність.

Впровадженню на сільськогосподарських підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу повинна передувати розробка організаційно-економічного забезпечення цього процесу.

Під організаційно-економічним забезпеченням управління персоналом ми розуміємо систему синергійно взаємопов'язаних організаційних та економічних забезпечуючих факторів для налагодження високорезультативного HR-менеджменту на підприємстві. Досліджуване явище є специфічним в прикладному значенні, оскільки об'єктом і суб'єктом управління виступає людина. Тому для досягнення поставленої мети необхідно є розробка і реалізація цілісного організаційно-економічного забезпечення системи управління персоналом.

Реформування аграрного сектора економіки України зумовило потребу активізації зусиль сільськогосподарських підприємств у напрямку пошуку й застосування адекватних сучасним реаліям способів підвищення ефективності господарювання з метою досягнення конкурентних переваг на ринку. Важливого значення в таких умовах набуває управління персоналом, як один із провідних чинників функціонування сільськогосподарських підприємств.

Скорочення чисельності працівників сільськогосподарських підприємств, низька оплата праці, відсутність заходів з розвитку персоналу, значна його плінність – тільки окремі факти, що свідчать про недостатню увагу до управління персоналом.

Заходи з управління персоналом мають підпорядковуватись меті та цілям діяльності підприємств у поєднанні з потребами й інтересами працівників. Їх налагодження з урахуванням наукових засад, методів, підходів, принципів, зовнішніх і внутрішніх чинників впливу підвищать віддачу всіх наявних виробничих ресурсів та поліпшать соціально-економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств.

На даному етапі розвитку сільське господарство України характеризується трансформаційними процесами, пов'язаними зі змінами форм господарювання, збільшенням частки підприємств, створення принципово нових сільськогосподарських формувань. Переважна більшість підприємств аграрної галузі значно зменшила обсяги виробництва, змінила спеціалізацію, що

зумовило потребу у сумісництві посад окремих спеціалістів та фахівців і загострило проблему ефективного використання наявного робочого персоналу. Загальновідомим є той факт, що побудова ефективної системи управління персоналом, достатня забезпеченість підприємства працівниками, справляє позитивний вплив на основні економічні показники їх діяльності, такі як: продуктивність праці, прибуток, рентабельність тощо [3, с. 123].

Вивчення проблем ефективного управління персоналу аграрних підприємств, обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в аграрному секторі, активну й визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством [7, с. 9].

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засоби управління. Щодо сказаного вище, влучно висловився Бенджамін Франклін «Добре виконане завжди краще, ніж добре сказане» [5].

Кожне підприємство характеризується особливостями діяльності, ставить перед собою специфічні цілі, а кожен працівник має свої цінності й установки. Крім того, зовнішнє середовище, в якому функціонують підприємства, постійно змінюється, як і показники, що характеризують його персонал. Отже, доцільним є формування такої системи управління персоналом, яка враховувала б особливості діяльності саме аграрного підприємства.

Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам даного підприємства, а також їхньої професійної та соціальної адаптації.

Важливою складовою особливості управління персоналом є створення умов для підвищення продуктивності праці. Як вбачають окремі науковці, зокрема К.Р. Макконнелл та С.Д. Брю, під продуктивністю праці розуміють середній її продукт праці чи виробіток одного працівника за одну годину [4, с. 780]. Іншими словами, це поняття характеризує відношення результату до витрат праці [4, с. 636]. Продуктивність праці – важливий трудовий показник: від її рівня і динаміки залежить чисельність працівників, рівень і фонд оплати праці, обсяг виробництва продукції тощо.

Значна увага має приділятися управлінню кар'єрним ростом працівника. У працях В. Храмова рекомендується розробити ланцюжок кадрових переміщень у вигляді планування кадрового резерву та схеми заміщення посад.

Невід'ємною складовою ефективного управління персоналу була й залишається система оцінювання працівників. Головне її завдання полягає у «визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства» [2, с. 303].

Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне, кількісне

й якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємства. Проте єдиного правильного формування категорій «управління персоналом» не існує, оскільки кожен науковець по-своєму трактує даний процес.

Отже, управління персоналом – це функція в рамках підприємства, що полягає в наборі, управлінні та забезпеченні керівництвом людей, які працюють в самому підприємстві, займаються питаннями, пов'язаними з компенсацією, наймом, управлінням, організаційним розвитком, безпекою, благополуччям, мотивацією, управлінням та підготовкою кадрів.

Управління персоналом здебільшого повинно мати соціальну спрямованість, орієнтуватися на інтереси працівника. При цьому рішення, що приймаються, мають відповідати не тільки інтересам виробництва, а і його соціальній складовій – колективу підприємства. Тобто управління має передбачати створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації; поліпшення мотивації з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень; гнучке та адаптоване використання «людських ресурсів», підвищення активності персоналу, формування організаційної культури [12].

Мета управління персоналом включає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоєфективної праці. Управління персоналом передбачає виконання певних функцій, а саме: визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами; удосконалення системи кадрової роботи на підприємстві; визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організація роботи з виконання прийнятих рішень стосовно управління персоналом; координація і контроль виконання намічених заходів.

Завданням управління персоналу є удосконалення кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибір і реалізація стилю управління людьми; організація горизонтальної координації кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання [6].

Управління персоналом в аграрних підприємствах відбувається за допомогою системи управління персоналом. Під системою управління персоналом О.В. Крушельницька розуміє сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціонально, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [6].

Отже, система управління персоналом – це підсистема управління підприємством, спрямована на залучення та ефективно використання наявної на підприємстві робочої сили, заснована на виконанні специфічних функцій, розподілених серед управлінців підприємства.

Систему управління персоналом на підприємстві неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників – від директора до бригадира, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, еко-

номічного керівництва, керівництва зовнішніми господарськими зв'язками і т.п.

Функції системи управління персоналом:

- Визначення потреб у персоналі;
- Забезпечення персоналом;
- Розвиток персоналу;
- Використання персоналу;
- Мотивація праці та управління поведінкою персоналу;
- Правове та інформаційне забезпечення процесу управління [9].

До основних завдань системи управління персоналом можна віднести:

- Допомогу підприємству в досягненні її цілей;
- Ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;
- Забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими службовцями;
- Прагнення до найбільш повного задоволення службовців своєю роботою, до їх найбільш повного самовираження;
- Розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить бажаною роботу в цьому підприємстві;
- зв'язок управління персоналом з усіма службовцями;
- допомогу в збереженні доброго морального клімату;
- управління рухом до взаємної вигоди індивідів, груп підприємств, суспільства [1].

Задля максимально ефективного управління персоналом керівники підприємства мають дотримуватися наступних принципів:

1. **Людина – основа корпоративної культури.** Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін.

2. **Менеджмент для всіх.** Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»).

3. **Ефективність як критерій успіху підприємства,** що полягає в досягненні мети з мінімальним використанням ресурсів і максимальним отриманням прибутку.

4. **Взаємини як критерій успіху підприємства.**

5. **Якість як критерій ефективності.** Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість, якість команди, якість продукції, якість сервісу і якість організації.

6. **Команда як критерій успіху підприємства.** Усі команди й окремі співробітники, які входять до єдиної команди, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації.

7. **Навчання – ключ до розвитку та змін** і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування підприємства [11].

Серед напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства виділяють такі:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахування кваліфікацій та особистих якостей.

2. Автоматизація та організація робочих місць. Створення умов для високоєфективної праці вимагає відповідної організації та обладнання ро-

бочих місць працівників, їх планування, забезпечення оптимальних умов праці.

3. Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики, що охоплює деякі зі сфер функціонування підприємства.

4. Розробка інформаційної системи підприємства, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

5. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на підприємство [11].

7. Перехід від системи планування за принципом «зверху вниз» до «зустрічного» чи змішаного планування, за якого цільові завдання спускаються «зверху вниз», а способи їхнього вирішення формуються за принципом «знизу нагору». Широке запровадження ініціативних форм координації діяльності усіх суб'єктів, причетних до управління персоналом підприємством.

8. Поновлення практики проведення семінарів молодих спеціалістів з метою ефективної їх адаптації. Запровадження безперервно-дискретної моделі професійного зростання працівників на виробництві та модульної системи підвищення кваліфікації. Розширення творчих, інженерних функцій в комплексі посадових обов'язків майстрів, керівників дільниць з переміщенням акценту зі суто виконавських на творчо-пошукові та педагогічні. Запровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи ділової оцінки працівників на основі методики Assessment.

9. Матеріальне стимулювання персоналу та здійснення моніторингу заробітної плати й інших заохочувальних чинників, що дозволить оцінювати сучасний стан проблеми, виявляти причини її виникнення, обґрунтовувати в статистичній динаміці шляхи адаптації системи матеріального стимулювання. Запровадження багаторівневої ступенево-безперервної системи соціально-статусних винагород, що складається з окремих елементів морального стимулювання пов'язаних між собою. Запровадження нових прогресивних форм нематеріального стимулювання працівників розумової праці: підтримання атмосфери

творчості, змагальності ідей, розробок; залучення працівників до процесу розробки та прийняття управлінських рішень; створення творчих робочих груп працівників; широке використання системи позитивних стимулів і обережний підхід до застосування «негативних стимулів».

10. Надання соціального захисту та гарантій. Соціально-економічні заходи зі соціального захисту, крім матеріального забезпечення та обслуговування, передбачають компенсаційні виплати, відшкодування, поновлення прав та інші соціальні гарантії.

11. Робота зі створення культури на підприємстві, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками.

Особливість управління персоналом в аграрному підприємстві, повинна розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом аграрних організацій.

Загальновідомо, що вихід сільськогосподарського підприємства на позиції лідера в конкурентній боротьбі, можливий лише за умови становлення на інноваційний шлях розвитку. Водночас із практичним застосуванням соціально-економічних резервів ефективного використання робочої сили, це матиме позитивний вплив не лише на формування та використання трудових процесів, а й підвищить рівень прибутковості підприємств аграрного сектора.

Висновки і пропозиції. Для підвищення ефективності системи управління персоналом, слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз господарства, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, створити приємний соціально-психологічний клімат. Слід також особливу увагу звернути на підвищення освіти та кваліфікації працівників.

Отже, ефективне управління персоналом – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

Список літератури:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремін. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекцій / М.И. Басаков. – [4-е изд.]. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 384 с.
3. Дієсперов В.С. Сільськогосподарська праця в нових умовах / Дієсперов В.С. – К.: Інститут аграрної економіки УААН, 2009. – 184 с.
4. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 298 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник [Текст] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – [2-е вид., перероб. й доп.]. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
7. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. пос. / В.М. Лукашевич. – Львів: Новий світ – 2000, 2004. – 248 с.
8. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономика: принципы, проблемы и политика / Пер. с англ. – 11-е изд. – К.: Хагар-Демос, 1993. – 785 с.
9. Менеджмент персоналу в органах ДПС України: навч.-метод. посіб. / [М.М. Недашківський, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька, Н.І. Барабанова]. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. – 252 с.

10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 464 с.
11. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. – 2012. – № 11. – С. 67-68.
12. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управления персоналом: навч.-метод. пос. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

Речка Е.Н.

Таврический государственный агротехнологический университет

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье обоснована необходимость социально-экономических и образовательно-квалификационных факторов повышения производительности труда с целью эффективного использования персонала на предприятиях аграрной отрасли. Проанализирован термин «управление персоналом». Рассмотрены функции, задачи системы управления персоналом предприятия, предложены направления повышения ее эффективности. Определены принципы, которых должны придерживаться руководители аграрных предприятий, для более эффективного управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, аграрное предприятие, система управления персоналом.

Rechka K.M.

Tavria State Agrotechnical University

MANAGEMENT QUALITY BY A PERSONNEL, AS ONE OF FACTORS OF STEADY DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTERPRISE

Summary

In the article the necessity of socio-economic and educationally-qualifying factors of increase of the labour productivity is reasonable with the purpose of the effective use of personnel on the enterprises of agrarian industry. A term is analysed «management by a personnel». Functions are considered, tasks of control system by the personnel of enterprise, directions of increase of her efficiency are offered. Principles that the leaders of agrarian enterprises must adhere to are certain, for more than effectively management by a personnel.

Keywords: personnel, management by a personnel, agrarian enterprise, control system by a personnel.