

Науковий журнал

4. 2011



ВІСНИК

Хмельницького національного
університету

Економічні науки

Том 2

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В АГРОХОЛДИНГАХ

Проаналізовано процес формування та розвитку трудового потенціалу в аграрних холдингах. Висвітлено основні проблеми кадрової політики та запропоновано пропозиції щодо сучасних підходів до управління кадрами та наукового обґрунтування менеджменту у вертикально інтегрованих структурах.

The process of formation and development of labor potential in agricultural holdings. The main problem of personnel policies and proposals on current approaches to human resource management and scientific basis of management in a vertically integrated structures.

Постановка проблеми

У зв'язку із створенням агрохолдингів виникла необхідність нового підходу до управління кадрами та наукового обґрунтування менеджменту. Важливим є опрацювання конкретних пропозиції щодо вдосконалення організації роботи з персоналом на підприємстві опираючись на світовий і вітчизняний досвід роботи та аналіз стану організації менеджменту на конкретному підприємстві. При визначенні мети своєї організації керівництво визначає необхідні для її досягнення ресурси – потребу в коштах, обладнанні, матеріалах та персоналі. Кадровий потенціал підприємства – найважливіший стратегічний фактор. Кваліфікація трудових ресурсів визначає можливості компанії з реалізації інноваційних програм, розширення виробництва, підвищення якості продукції і росту продуктивності праці. За нинішніх умов господарювання в аграрних холдингах важливим є дослідження основних напрямів роботи з персоналом: планування персоналу; структура управління підприємством; підбір, розстановка та адаптація персоналу; нормування та стимулювання праці, оцінка (атестація), навчання персоналу та робота з кадровим резервом.

Аналіз останніх досліджень

Дослідженню проблем формування та розвитку трудового потенціалу аграрного сектору економіки присвячені наукові роботи українських та зарубіжних вчених: Д.П. Богині, О.Г. Булавки, П.І. Гайдуцького, О.Д. Гудзинського, Ю.М. Краснова, Г.І. Купалової, Е.М. Лібанової, П.М. Макаренка, Л.І. Михайлової, П.Т. Саблука, В.К. Терещенка, К.І. Якуби та ін. В їх працях оцінюються якісні та кількісні характеристики трудового потенціалу і людського капіталу аграрної сфери, галузеві умови та фактори його відтворення, особливості ринку праці і зайнятості в АПК, елементи та механізми державного регулювання демографічної ситуації, забезпечення зайнятості й соціального розвитку на селі. Разом з тим, особливості формування та використання трудового потенціалу, його структура і специфіка, проблеми вдосконалення та розвитку в аграрних холдингах виявляються дослідженими недостатньо. Особливо це актуально та значимо для регіонів України з критичною демографічною ситуацією, невеликою кількістю та щільністю сільського населення.

Об'єкти та методика досліджень

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку трудового потенціалу в аграрних холдингах.

Методологічною і теоретичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної теорії, а також надбання аграрної науки з проблем становлення нових форм господарювання в сільськогосподарському виробництві. В ході дослідження використовувалися такі методи: абстрактно-логічний – при уточненні поняття „агрохолдинг”, формулюванні висновків; аналізу і синтезу – при вивченні показників ефективності діяльності інтегрованих структур у сільському господарстві.

Результати досліджень

Агрохолдинг – це мініатюрне суспільство, штучна сформована людиною система, здатна до еволюції, однією з вирішальних частин якої є людські ресурси. У рамках концепції "управління людськими ресурсами" персонал "рівний у правах" з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування тісно переплітається з виробничим, таким чином, співробітник є об'єктом корпоративної стратегії. На підприємствах активно впроваджується групова організація праці, а

отже, робиться наголос на створення команди, розвиток здібностей людини та формування корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні та аналітичні питання [2].

Управління людськими ресурсами – це функція підприємства, що спрямована на забезпечення ефективної та безперервної рівноваги між наявним персоналом, що наймається, та потребами в ньому по чисельності та кваліфікації. Завданням такого управління є постійна оптимізація компетенції персоналу в інтересах стратегії підприємства. У більшості холдингових компаній впроваджено лінійно–функціональну організаційну структуру управління, де передбачено п'ять рівнів управління: від загальних зборів акціонерів до директора філії, відділку чи окремої юридичної особи.



Рис. 1. Рівні управління персоналом в аграрних холдингах

Основні проблемні питання, які доводиться вирішувати аграрним холдингам у сфері трудових ресурсів при формуванні кадрового потенціалу є пошук оптимальної чисельності працівників відповідно до потреб виробництва. Часто чисельний склад структурних підрозділів значно перевищував штатний розпис: на роботу оформлялися працівники для обслуговування інфраструктури й техніки, яка не використовувалася у виробництві; незбалансована середня ланка керівників; наявні родинні або побутові зв'язки між працівниками.

Відсутність планування персоналу призводить до збільшення чисельності працівників, а це, в свою чергу, до збільшення фонду оплати праці, розміру сплати обов'язкових податків з фонду оплати праці, а також збільшує витрати на матеріальні засоби за допомогою яких працівник виконує свої обов'язки. Розпорошеність інфраструктури аграрних холдингів, окрім збільшення штату працівників, призводить до зайвих витрат на утримання ферм, тракторних бригад, майстерень і т.п. (електроенергія, ремонт, експлуатація техніки і т.п.). Родинні/сусідські зв'язки ведуть до того, що працівникам надається будь-яка робота, не описана технологічними картами для отримання заробітної плати. Завищений штат збільшує витрати на забезпечення робочих місць: медогляди, атестація робочих місць, техогляди, витрати на охорону праці і т.п. Збільшення штатної чисельності призводить до збільшення доступу працівників до матеріальних цінностей: ПММ, запчастин, кормів і т.п., а значить їх втрат та крадіжок.

Для усунення незбалансованості трудових ресурсів в аграрних холдингах та для підвищення результативності господарської діяльності доцільно проводити ефективну кадрову роботу що передбачає:

- **політику зайнятості**, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення задоволеності працівників роботою;
- **політику оплати праці**, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;
- **політику навчання**, яка передбачатиме формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень працівників до професійного зростання;
- **політику добробуту**, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і

благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

- *політику трудових відносин*, що передбачає встановлення певних процедур для запобігання виникненню трудових конфліктів.

Робота з персоналом повинна бути узгоджена з кадровою стратегією і повинна мати на меті: піднесення престижу підприємства; дослідження морально-соціально-психологічного клімату всередині підприємства; аналіз розвитку потенціалу працівників; узагальнення причин та запобігання звільненням з роботи. Кадрова політика повинна стати складовою всієї виробничої та управлінської політики та формувати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі, необхідний рівень доходів працівників [4].

Доцільно реформувати структуру департаменту управління персоналом в аграрних холдингах. Чітко визначивши центри затрат і центри прибутку, визначити відповідальних за витрати і отримання прибутку та відповідну мотивацію працівників.

Виходячи з того, що інтенсивність виробництва сільськогосподарської продукції протягом року сильно коливається: максимум залучення робочої сили припадає на квітень–травень та серпень–вересень та можливості введення підсумованого обліку робочого часу (у сільському господарстві календарний рік) пропонується опрацювати й впровадити нормативний документ підприємства про облік і використання робочого часу.

Ефективним є суміщення професій в періоди найвищої сезонної потреби у персоналі (посівна та жнива) з відповідною матеріальною зацікавленістю працівників: наприклад, інженер – комбайнер, працівник контори – диспетчер, вагар, обліковець і т.п. з відповідною оплатою (доплатою). Пропонується ввести посади маркетолога, менеджера з логістики, аудитора та організувати роботу у відповідних напрямках.

Необхідно прискорити правове оформлення майнових відносин. Інфраструктуру, сільськогосподарську техніку, які не використовуються у виробництві або реалізувати, або законсервувати, або передати власникам майнових паїв. Персоналу, задіяному на використанні, обслуговуванні чи охороні цієї інфраструктури, запропонувати іншу роботу за наявності такої.

У зв'язку з тим, що оптимізація вимагатиме звільнення за ініціативою підприємства пропонується створити окремий напрям роботи в департаменті управління персоналом – "аутплейсмент". Функціональними обов'язками такого менеджера з персоналу буде контроль за дотриманням трудового законодавства, чітких, максимально об'єктивних критеріїв відбору, прив'язки до робочих місць, мінімізації витрат та отримання економії.

Важливе поетапне реформування системи оплати праці, взявши за основу не стільки виконання роботи, скільки кількість і якість виробленої продукції, які повинні формувати розмір фонду оплати праці. Наприклад, на насінневому заводі розрахувати норму оплати за одну посівну одиницю. Основу фонду оплати праці виробничої зміни буде становити кількість вироблених за зміну насінневих одиниць, помножених на розрахункову вартість однієї насінневої одиниці. Заробітна плата кожного працівника становитиме суму, яка дорівнюватиме частині фонду оплати праці, поділеному на кількість працівників зміни і відсоток доплат за керівництво зміною або роботу у шкідливих умовах праці тощо. Після завершення доробки певного сорту насіння, при відсутності рекламаций на брак кожен працівник отримає оговорену положенням про оплату праці премію за якісну роботу [3].

Ефективна оцінка персоналу в аграрних холдингах має особливе значення, оскільки вона є підставою для: підбору й розстановки нових працівників; прогнозування просування працівників по службі; раціоналізації прийомів і методів роботи; побудови ефективної системи мотивації праці; оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів з метою їх стимулювання. Однією з форм оцінки персоналу є атестація, завдання якої: оцінка і, при необхідності, коригування правильності вибору стилю і методів роботи працівника з виконання ним посадових обов'язків; визначення можливості внесення працівника до кадрового резерву, переведення на іншу посаду та потреба в навчанні; оцінка відповідності працівника кваліфікаційним вимогам професії (посади), яку він займає.

В більшості компаній оцінки персоналу проводиться фрагментарно. В той же час відсутність якісної оцінки персоналу призводить до зниження ефективності роботи. Для оцінки персоналу кадрів управління, в першу чергу вищого керівництва, необхідно залучити сторонні консалтингові компанії. Мета атестації полягає у підвищенні ефективності праці, коригуванні стилю і методів роботи керівників та спеціалістів, визначенні заходів їх подальшого професійного росту, навчанні та розвитку, а також визначенні їх відповідності займаній посаді. Атестації підлягають директори департаментів, головні спеціалісти та фахівці

товариства. Спеціаліст може проходити атестацію за власним бажанням з метою визначення його ділових та професійних якостей, правильності вибраних ним стилів і методів роботи.

Атестацію доцільно проводити один раз в два–три роки. З цією метою призначаються атестаційні комісії (3–5 осіб) із спеціалістів за посадою не нижче спеціаліста, який атестується – члени комісії. Працівник, який атестується, повинен бути завчасно ознайомлений з відгуком–характеристикою, але не менше, ніж за тиждень до атестації. На атестацію йому необхідно підготувати звіт про своє бачення напрямку розвитку підприємства (підрозділу) в рамках відповідальності за посадою, кількісні й якісні показники виконання ним посадових обов'язків та з інших питань, що стосуються його роботи на підприємстві.

Рішення атестаційної комісії мають рекомендаційний характер про включення працівника до кадрового резерву, про переведення на іншу роботу (за згодою працівника) та про додаткове навчання. В той же час у разі невідповідності працівника займаній посаді і неможливості його переведення на іншу роботу або відмови його від переведення, комісія у своїх висновках пропонує звільнити його з роботи відповідно до пункту 2 статті 40 Кодексу законів про працю України. Таке рішення є законною підставою для видання не пізніше двохмісячного строку з дня атестації наказу про звільнення працівника з роботи. Атестація дозволить омолодити кадри спеціалістів на філіях, визначити потреби у навчанні, дасть поштовх до самонавчання, знизить соціальну напругу й "завищені вимоги" щодо підвищення заробітної плати. Крім того, під час атестації будуть переглянуті компетенції та відповідальність посадових осіб.

Кадровий потенціал підприємства – найважливіший стратегічний фактор. Кваліфікація трудових ресурсів визначає можливості компанії з реалізації інноваційних програм, розширення виробництва, підвищення якості продукції і росту продуктивності праці. Навчання персоналу на підприємстві спричинене необхідністю впровадження у виробництво інновацій, нової техніки, підвищення кваліфікації працівників, що освоюють нові напрями бізнесу (маркетинг, логістика, управлінський облік тощо). Планування навчання персоналу дозволяє використовувати потенціал працівників без додаткового пошуку висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці, створює умови до мобільності, мотивації та саморегуляції працівника, а також прискорює процес адаптації працівника до умов виробництва. Реалізується у вигляді семінарів, балансових комісій, тренінгів, заочних форм навчання.

З метою підвищення кваліфікації працівників агрохолдингів доцільно затвердити проект Положення про навчання і професійний розвиток персоналу компанії. Метою запровадження навчання персоналу в агрохолдингах є підтримка впровадження в компаніях інноваційних технологій аграрного виробництва та забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу, адаптація заново прийнятого персоналу до роботи в компанії, підготовка працівників до зайняття посади з більшим обсягом навантаження чи ротаційного переміщення.

Короткострокове навчання за межами підприємства здійснюється на договірній основі між працівником і компанією. Підприємство кредитує кошти на навчання працівника, а у договорі визначається порядок помісячного протязом року після навчання погашення кредиту. Якщо працівник за власним бажанням чи за порушення трудової дисципліни буде звільнитися з підприємства до закінчення року після навчання, то він добровільно зобов'язується відшкодувати непогашену суму кредиту на навчання.

Вдосконалення управління персоналом в аграрних холдингах необхідно здійснювати в наступних напрямках: реформувати систему управління структурними підрозділами (відділками, філіями, окремими юридичними особами, що входять до складу об'єднання, при цьому чітко визначивши центри затрат і центри прибутку; внести зміни в систему оплати та мотивації праці; нормативно розмежувати компетенції головних спеціалістів центрального офісу і директорів філій, а також принципи їх мотивації; створити внутрішньо–корпоративну службу з рекрутингу; оптимізувати чисельність персоналу, враховуючи різну інтенсивність виробництва сільськогосподарської продукції протязом року; ввести посади маркетолога, менеджера з логістики, аудитора та організувати роботу у відповідних напрямках; реформувати систему оплати праці, взявши за основу кількість і якість виробленої продукції; провести оцінку персоналу, в т. ч. атестацію кадрів управління; організувати навчальний модуль для директорів філій та навчання працівників, що ведуть первинний облік.

Висновки

Аналіз діяльності аграрних холдингів стосовно кадрової політики показує, що власники та топ–менеджери підприємства впроваджують класичний підхід до управління персоналом, який характеризується відношенням до людей як до "гвинтиків" у загальному процесі виробництва. Такий підхід орієнтований на

авторитарний стиль керівництва, прагнення мінімізувати затрати на приваблення працівників, підвищення кваліфікації кадрів, вирішення соціальних питань. Керівництво прагне жорсткою регламентацією праці зосередити кадрові служби виключно на "паперовій роботі", яка не виходить за рамки фіксації процесів найму, переміщення та звільнення, планування потреб у кадрах відповідно до завдань виробничих планів. Усе управління за таких умов зосереджено у відділі кадрів та спрямовано, щоб забезпечити наявність потрібних людей в потрібному місці у потрібний час та звільнення від непотрібних.

Доцільно опрацювати основні напрями організаційної роботи з персоналом: кадрова політика і планування, набір, відбір та адаптація персоналу, нормування та мотивація праці, оцінка і навчання персоналу, планування кар'єри, а також розкрити структуру, функції, права та обов'язки служби управління персоналом.

Література

1. Андрійчук В. Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти / Андрійчук В.Г., Зубець М.В., Юрчишин В.В. – К.: Аграрна наука, 2005. – 140.
2. Базаев Ю.И. Основные принципы и направления повышения эффективности деятельности агрохолдингов / Ю. И. Базаев // Фундаментальные исследования. – 2006. – № 11
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці. / Д.П. Богиня, О.А.Гришанова.; Навч. посібник. К.: Знання. – Прес., 2004. — 230 с.
4. Іщук С.І. Розміщення продуктивних сил: теорія, методи, практика / С.І. Іщук. – вид. 4-е, доп. — К.: Вид-во Європ. ун-т, 2002. — 210 с.
5. Макаренко П. М. Моделі аграрної економіки / П. М. Макаренко – К.: ННЦ ІАЕ УААН, 2005. – 680.
6. Родионова О. Крупный агробизнес в АПК: современные формы и эффективность / О. Родионова, Н. Борхунов // АПК: экономика, управление. — 2006. — № 4. — С. 28—30.
7. Саблук П.Т. Агропромисловий комплекс в системі зовнішньоекономічної діяльності України / П.Т. Саблук, А.А. Фесина, В.І. Власов та ін. // – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 242 с.
8. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні складові раціонального господарювання / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 22–27.
9. Данкевич А. Є. Особливості розвитку земельних відносин в умовах концентрації землекористувань / А. Є. Данкевич // Землеустрій і кадастр. – 2011. – № 2. – С. 34–39
10. Данкевич А. Є. Роль агрохолдингів у соціальному розвитку села / А. Є. Данкевич // Агросвіт. – 2011. – № 12. – С. 30–35
11. Данкевич А. Є. Удосконалення земельних відносин в аграрній сфері / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2007. – № 5–6. – С. 120–122