

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК**

*Матвієнко О.Л., Гапчак Т.Г.*

Вінницький державний аграрний університет

*Розглянуто теоретичні аспекти менеджменту персоналу підприємств на основі систематизації основних методів кадрового підбору. В статті висвітлено особливості системи менеджменту персоналом підприємств АПК. Запропоновано систему підбору спеціалістів з урахуванням основних вимог кадрового підбору.*

При переході до ринкової економіки питання менеджменту персоналу набувають все більшого значення, оскільки конкурентна боротьба вимагає повнішого використання матеріально-технічних ресурсів, що без кадрового потенціалу зробити досить складно. З огляду на те, що система управління будь-якою організацією має функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу, до останнього часу в Україні поняття "менеджмент персоналу" не набуло поширення. Нині основу менеджменту персоналу підприємств становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння формувати їх та спрямовувати на вирішення головних завдань, що стоять перед організацією. Тому під менеджментом персоналу слід розуміти особливу ідеологію та механізм управління людськими ресурсами для досягнення конкурентоспроможної діяльності підприємства. Тобто, менеджмент як система управління підприємством включає крім визначення стратегії та цілей підприємства, розробки напрямів їх здійснення, контролю за результатами діяльності, ще й також менеджмент персоналу. Слід зазначити, що ці аспекти взаємопов'язані між собою і їх не потрібно протиставляти один одному. Керівник, приймаючи рішення щодо матеріальної сторони організації діяльності, водночас ставить своїм завданням спрямовувати та стимулювати діяльність підлеглих на досягнення поставленої мети.

Тобто, управління будь-якою організацією включає управління персоналом у розумінні впливу на працівників у напрямі виконання поставлених перед ними завдань.

Управлінська праця є особливим видом діяльності. Вона має ряд особливостей, що проявляються в характері самої праці, її предметі, результатах та застосовуваних засобах. Специфіка завдань, що вирішуються, визначається в основному розумовим і творчим характером особистості менеджера, тому вагомого значення набувають питання формування його індивідуальних якостей.

Одна з особливостей менеджменту персоналу в аграрних підприємствах полягає в тому, що в більшості випадків власник виступає в ролі менеджера, тому всі функції, пов'язані з управлінням виробництвом, а також менеджменту персоналу, виконуються ним особисто. Керівник підприємства бере на себе всю відповідальність за прийняті рішення. Тому в кожній організації, на кожному підприємстві повинна бути розроблена чітка стратегія управління персоналом: визначені правильні напрями планування, набору і відбору, профорієнтації та навчання, спостереження та оцінки, а також мотивації працівників. Це повинна бути цілісна система, яка включає сукупність форм і методів згідно з обсягами, масштабами і складністю формування та управління персоналом підприємства [6, 35].

У кожному підприємстві під дією багатьох як внутрішніх, так і зовнішніх чинників змінюються потреби в працівниках. В основному дані потреби визначаються попитом на товари та послуги, а також рівнем продуктивності праці в підприємствах. Такий аспект проблеми можна назвати кількісним, адже суть його полягає у визначенні чисельності працівників, необхідних для подальшого виконання завдань підприємства, в кількісному, якісному та часовому відношенні. Процес управління персоналом на будь-якому підприємстві починається з його планування — визначення потреби організації в кадрах, встановленням, коли, де, скільки, якої кваліфікації, якої вартості, які працівники знадобляться в майбутньому. Планування потреби в працівниках може виходити із стратегічних цілей підприємства (наприклад, впровадження нової продукції чи перехід на нову технологію, розширення

виробництва чи навпаки – скорочення виробництва окремого виду продукції), а також з короткострокових завдань – (зокрема, у зв'язку з очікуванням по прогнозах збуту, збільшенням кількості замовлень на продукцію підприємства [5, 61]. Отже, потребу в персоналі доцільно визначати кількісно й якісно. Тобто, необхідно провадити аналіз – скільки і яких працівників знадобиться. Планування персоналу в загальному вигляді можна розділити на три етапи: оцінка наявного персоналу; оцінка майбутнього персоналу; розробка програми з розвитку персоналу, що включає процедуру найму, підготовки та просування. Крім того, для правильного планування персоналу потрібно провести ретельний аналіз, що визначає характер робіт, виконуваних обов'язки, вимоги до роботи, які будуть використані при описанні робіт із зазначенням їх цілей, відповідальності, необхідних навичок, відношення даної роботи з іншими та загальних умов роботи. При пошуку працівників керівники підприємств часто недооцінюють необхідність проведення такої підготовчої роботи. Однак таке обґрунтування та опис посад і вимог до кандидатів забезпечують ймовірність пошуку потрібного спеціаліста, повне інформування можливих кандидатів про пропонувану роботу та вимоги, що висуваються, завдяки чому на підприємство звертатимуться потрібні претенденти. На основі зазначених вимог необхідно підготувати весь набір вимог для конкретної посади. Це прискорить процес відбору кандидатів працівників для підприємства.

Таблиця 1

**Основні вимоги підбору персоналу в аграрних підприємствах**

<b>Вимоги</b>	<b>Характеристика вимог</b>
Професійні	Освіта, наявність професійного досвіду та стажу роботи
Особисті якості	Ініціативність, наполегливість, зовнішній вигляд, працездатність
Інтелектуальні	Здатність швидко охоплювати суть проблеми, вміння слухати і вільно висловлювати свої думки
Біографічні	Вік, стать, сімейний стан, місце проживання
Фізичні дані	Здоров'я
Диспозиція	Лідерство, організованість, відповідальність

Джерелами формування кадрового потенціалу аграрних підприємств можуть бути: пошук всередині самої організації; використання особистих зв'язків; рекомендації знайомих, друзів, родичів та колег по роботі; об'яви в пресі чи інших друкованих виданнях, по радіо та телебаченню, на спеціальних стендах чи рекламних щитах; державні та комерційні центри зайнятості; ярмарки вакансій, а також відбір серед тих, хто безпосередньо сам звернувся на підприємство. Проте процес планування персоналу в агропідприємствах значно спрощений внаслідок обмеженості фінансових можливостей. Головним же джерелом поповнення кадрів цих підприємств є колишні колеги по роботі.

Наступним важливим кроком у плануванні персоналу повинен бути його відбір. Цей процес як і попередні дуже важливий. По-перше, ефективність роботи підприємств, як зазначалося, залежить від ефективності роботи персоналу. Якщо співробітники не володітимуть певними вміннями та навиками, то робота не буде виконуватись належним чином або не професійно, а це негативно позначиться на кінцевих результатах діяльності підприємства. Починати відбір потрібно з чіткого визначення, що потребує кожна конкретна робота. Після цього слід відібрати тих претендентів, які продемонстрували свої здібності до виконання конкретних завдань у минулому. Потім потрібно відібрати кращих із загального списку претендентів. Завдяки цьому можна провести порівняння наявності таланту та навичок у кількох чоловік. При допущенні помилки при прийнятті на роботу однієї чи двох осіб, на великому підприємстві це не дуже позначиться на його діяльності, а на малому підприємстві це може перерости в проблему.

Найпоширенішими методами відбору кандидатів є особисті співбесіди та різноманітні тести. Особисті співбесіди — один з найпоширеніших методів, який застосовують при оцінці індивідуальних знань кандидатів на ту чи іншу посаду. При цьому легко встановити вміння співрозмовника вести бесіду, його культуру мови, ставлення до роботи тощо. Для правильного проведення співбесіди необхідно дотримуватись деяких стандартних правил цієї процедури. Співбесіду з претендентами на одну і ту ж вільну вакансію бажано проводити в один день і в короткі проміжки часу, що дозволить зробити більш правильний

вибір. Звичайно, співбесіда не є ідеальним методом особистої оцінки претендента, тому вона доповнюється іншими. Основна мета співбесіди — дізнатися, наскільки зацікавлений претендент у вакантній посаді і на скільки він зможе якісно виконувати запропоновану роботу. Поряд з цим існує безліч різноманітних тестів, за допомогою яких оцінюють знання (розумові здібності), особистість, інтереси, звички, фізичні здібності та ін. Однак усім тестам (за методикою Г. Десслера) притаманні дві характеристики: дієвість та достовірність. При прийомі на роботу, коли проводиться тестування, дієвість тесту означає, що результати його повинні дати уяву про здібності людини виконувати конкретну роботу. Коли це не підтверджується, подальша перевірка не потрібна. Дієвість тесту характеризується двома основними критеріями: ефективністю критеріїв та дієвістю змісту[5,63]. Проте на вітчизняних агропідприємствах тестування як спосіб відбору кадрів поки що не знайшло широкого застосування. Опитування керівників області свідчать, що більшість з них не використовують тести, вважаючи, що вони не є ефективним критерієм відбору працівників. На практиці нелегко переконати, що ті завдання, які пропонуються претендентам при тестуванні, насправді є зразком завдання, що виконується в процесі реальної роботи, і що умови тестування адекватні реальним умовам. Керівники підприємств при відборі працівників в основному з'ясовують питання відповідності кваліфікації працівника пропонованій посаді.

На рівень кваліфікації персоналу в аграрних підприємствах впливають чинники, характерні для ринку праці в цілому, а також специфічні саме для даного сектора економіки. У більшості випадків досвід працівників, їх підготовка, мотивація до праці не відповідають підвищеним вимогам до робітників в умовах переходу до ринку. Особливим елементом у системі управління персоналом сільськогосподарських підприємств повинні бути також спостереження та оцінка персоналу, де спостереження має включати контроль за діяльністю робітників. Мета оцінки полягає у визначенні ефективності праці кожного робітника чи всього трудового колективу. Оцінка результатів роботи персоналу повинна здійснюватися для адміністративних, інформаційних і мотиваційних цілей. Адміністративними цілями є підвищення

(пониження) по службі, переведення на іншу посаду чи розірвання з ним трудового договору. З точки зору інформаційних цілей оцінка результатів роботи потрібна для інформування персоналу про рівень його роботи. При цьому працівники дізнаються не тільки про те, чи добре вони виконують свою роботу, а й про сильні та слабкі сторони, які потрібно буде вдосконалювати в бажаному напрямі. Щодо мотиваційних цілей, то оцінка результатів праці є важливим засобом трудової мотивації працівників. Визначивши тих працівників, які найкраще проявляють свої здібності на підприємстві, керівництво зможе відповідним чином їх винагородити: підвищення по службі, збільшення заробітної плати та ін.

Для аграрних підприємств характерна обмеженість ресурсів, тому на конкурентоспроможність підприємства особливо впливає чинник персоналу. Мотивація персоналу — стимул для більшого заохочення працівників в успіхах підприємства. Серед сучасних методів мотивації гроші є основним мотиватором. Водночас, значна частина мотивації може виходити з того, як винагороджується зростання працівників через освіту, досвід та навчання. І взагалі, мотивація праці в системі менеджменту персоналу відіграє позитивну роль лише за умови досягнення мети діяльності підприємства, головною з яких є отримання прибутку, а цього можна досягти, якщо мотиваційні системи ґрунтуються на індивідуальних моделях оплати праці, багатofакторних системах заохочення працівників з урахуванням соціально-психологічних аспектів праці.[9, 52] Так, у процесі дослідження було встановлено, що більшість підприємств АПК області забезпечує широкий набір соціальних послуг та виплат своїм працівникам. Наприклад, 60% господарств здійснюють прямі фінансові виплати, які переважно включають допомогу багатодітним сім'ям (26% респондентів), учням (23%), доплату на проведення відпусток (11%). Крім прямих фінансових виплат, надають допомогу в обробі присадибних ділянок та транспортними послугами. Практика надання безкоштовних послуг своїм робітникам у більшості випадків майже відсутня.

Як відомо, на сучасному етапі проявляється криза трудової мотивації під впливом різних чинників. По-перше, для багатьох

працівників трудова діяльність у сфері матеріального виробництва вже не є повноцінним джерелом основних життєвих потреб. По-друге, рівень заробітної плати не відповідає рівню задоволення цих потреб. По-третє, відбуваються зміни в духовних та інтелектуальних потребах. Криза трудової мотивації проявляється і в тому, що рівень потреб невпинно знижується. Крім того, однією з причин цієї кризи є зміна відносин власності, що зумовлює формування якісного нового стану мотивації праці, її змісту та структури.

Основним принципом формування політики підприємства щодо способів мотивації слід вважати її цілісність. Для виміру потенціалу мотиваційних ресурсів пропонується методичний підхід, який передбачає наступні дії: насамперед потрібно визначити ту сукупність мотивів, що діє на підприємстві; на основі проведеного анонімного анкетування за допомогою ранжування елементів системи мотивації визначити їх вагу; розробити стратегічний план трансформації елементів системи мотивації з метою їх підсилення [2,96].

В сучасних умовах більшість керівників, поєднуючи функції менеджера та власника, контролюють фінанси підприємства. Встановлено, що саме невисокий рівень спеціалізації управлінських функцій, який є специфічною характеристикою менеджменту в аграрних підприємствах, гальмує їх становлення та розвиток. Він призводить до необхідності "всім займатися усім". Крім того, понад 60% перших осіб зайняті управлінням виробничим процесом. На нашу думку, ідеальним управлінням підприємством буде таке, в якому функції управління власників та найманих працівників розмежовуватимуться. У процесі дослідження були виявлені проблемні питання менеджменту, які найчастіше постають перед керівниками підприємств, насамперед це труднощі з аналізом та оцінкою зовнішнього середовища підприємств, з пошуком ресурсів для його розвитку. Найпереконливішим прикладом недостатнього рівня кваліфікації менеджерів є той факт, що така складова менеджменту, як бізнес-план, не посіла належного місця в діяльності підприємців. Лише 36% керівників досліджуваних підприємств мали бізнес-план, з яких у 12% він був складений на термін більше одного року, у 47% — на один рік і в 41% — на шість місяців.

Необхідність вдосконалення професійного рівня управлінського персоналу усвідомлюється менше, ніж у 50% досліджуваних підприємствах.

Слід зазначити, що менеджмент персоналу будь-якої організації повинен бути цілісною системою з усіма її складовими елементами. Безумовно, що в різних підприємствах деякі елементи можуть доповнюватися якимись особливими чинниками. Однак такі елементи, як планування, набір і відбір, орієнтація і навчання, спостереження та оцінка, мотивація і просування по службі, а також формування професійного управлінського персоналу повинні бути базовими для кожної системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств. Відсутність одного з них призведе до неефективної системи управління персоналом, що в кінцевому підсумку позначиться на результатах роботи всього підприємства. Крім цього у загальну схему системи менеджменту сільськогосподарських підприємств потрібно ввести такий обов'язковий елемент, як формування професійного управлінського персоналу, адже тільки професійно компетентний керівник здатний в сучасних ринкових умовах успішно вести бізнес та управляти персоналом підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272с.
2. Сільський сектор України на рубежі тисячоліть. У двох томах. Т1. Потенціал сільського сектора /Л.О.Шепотько, І.В.Прокопа, С.О.Гудзинський та ін. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2000.-396с.
3. Г.Р.Побережна. Удосконалення управління діяльності малих та середніх підприємств// Економіка АПК, 2002.- № 3.
4. Г.Р.Побережна. Методичні підходи щодо формування системи управління персоналом малих та середніх підприємств// Економіка АПК, 2002.- № 7.
5. Н.Гавкалова. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці , 2005.- №3
6. В.М.Олійник, М.Г.Саенко. Добір кадрів: актуальність, принципи// Економіка АПК, 2005.- № 4
7. О.Г.Шпикуляк. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах// Економіка АПК, 2004.- № 1.



UCC: 330.322

**Formation of personnel management system on the agro-industrial complex enterprises.**

*O.L.Matviyenko, T.G.Gapchak*

Vinnitsia State Agrarian University

*Theoretical aspects of personnel management on the ground of basic methods of personnel selection systematization are considered. The peculiarities of personnel management system on the enterprises of agro-industrial complex are shown. The system of specialists selection which takes into account the main requirements of personnel selection is proposed.*

УДК: 338

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ФОРМУВАНЬ  
У ЦУКРОБУРЯКОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ**

*Мироненко М.Ю., аспірант*

ННЦ Інститут аграрної економіки

Головним завданням сільського господарства є забезпечення населення продуктами харчування, а переробної промисловості сировиною. Переважна кількість сільськогосподарської продукції їде на переробку. У даній ситуації сільське господарство виступає в ролі виробника та постачальника сировини, а подальше доведення продукції до споживчих якостей, переробку, зберігання та реалізацію населенню переймають на себе інші галузі. Такий процес спеціалізації ускладнює взаємовідносини між сільським господарством та іншими галузями, ставить ефективність сільськогосподарського виробництва в залежність від суміжних виробництв.

У зв'язку з цим виникають об'єктивні передумови для безпосереднього об'єднання сільського господарства з промисловими підприємствами. Воно ґрунтується на спільності завдань щодо виробництва кінцевого продукту, який буде реалізований споживачеві. Такий процес об'єднання називають вертикальною інтеграцією.