

Балановська Тетяна Іванівна

УДК 631.158:658.3

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В АПК УКРАЇНИ

08.06.02 - підприємництво, менеджмент та маркетинг

Автореферат

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Київ - 1999

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному аграрному університеті.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
Завадський Йосип Станіславович -
Національний аграрний університет,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
Шепотько Людмила Олександрівна -
Інститут економіки НАН України,
головний науковий співробітник відділу
соціально-економічного розвитку села

кандидат економічних наук
Гречко Анатолій Прокопович -
Полтавський державний сільськогосподарський
інститут, доцент кафедри менеджменту та права

Провідна установа - Київський національний економічний
університет Міністерства освіти України,
кафедра аграрного менеджменту, м.Київ

Захист відбудеться 18 листопада 1999р. о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради
К 26.004.01 в Національному аграрному університеті за адресою: 03041, Київ - 41, вул. Героїв
оборони, 15, корпус 3, аудиторія 65.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного аграрного університету за
адресою: м.Київ, вул. Героїв оборони, 11, навчальний корпус 10.

Автореферат розісланий “ “ жовтня 1999 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради

В.В. Жебка

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює зміни в управлінні персоналом в АПК, вимагає розгляду людей як багатства підприємств, а витрати на формування, мотивацію, розвиток людських ресурсів — як особливий вид інвестицій, які стають довгостроковим чинником підвищення конкурентоспроможності та виживання підприємств. Вкладення в персонал виступають обов'язковою умовою ефективного господарювання і успішного розв'язання соціально-економічних проблем АПК.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне просторове й структурне розміщення залежить у першу чергу від ефективного управління людськими ресурсами.

Проблемам менеджменту персоналу присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних вчених: Л.С.Бляхмана, О.А.Бугуцького, А.П.Гречка, О.Д.Гудзинського, Г.Десслера, Г.А.Дмитренка, А.П.Єгоршина, Й.С.Завадського, Ф.В.Зінов'єва, В.М.Заяця, А.Я.Кибанова, Г.І.Купалової, Г.М.Курошевої, Р.Марра, Ю.Г.Одегова, В.М.Сулицького, В.К.Терещенка, Л.О.Шепотько, Г.Шмідта, Г.В.Щокіна, В.В.Юрчишина та інших. Проте цілий ряд питань раціонального менеджменту персоналу не знайшов вирішення стосовно до умов ринкового механізму господарювання.

Сучасна практика роботи з персоналом в АПК, неефективність якої стала цілком очевидною, не зазнає радикальних змін, хоча існуюча система управління людськими ресурсами не відповідає новим вимогам господарювання. Немає реальної оцінки потреби в персоналі. Значна кількість керівників підприємств та спеціалістів кадрових служб мають недостатні професійні знання та вміння з питань управління персоналом. Персонал, як один з найважливіших стратегічних ресурсів, використовується не завжди раціонально. Відсутність належної уваги до розробки та реалізації ефективної кадрової політики, науково обґрунтованих форм і методів управління персоналом негативно позначаються на результатах діяльності підприємств і всього агропромислового виробництва в країні.

Актуальність і недостатня наукова розробка названих проблем зумовили вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою науково-дослідних робіт Національного аграрного університету по виконанню комплексних тем: «Розробка питань менеджменту і маркетингу на різних рівнях АПК в умовах ринкової економіки» та «Розробка наукових принципів і методології реформування системи управління АПК відповідно до концепції його розвитку» (номери державної реєстрації 0193U 022571 та 0196U 001975).

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є аналіз існуючої системи

менеджменту персоналу, обґрунтування рекомендацій щодо її удосконалення і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу АПК. Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких основних задач дослідження:

- узагальнити теоретичні аспекти менеджменту персоналу за умов формування ринкового механізму господарювання та дослідити тенденції розвитку науки про управління людськими ресурсами в нашій країні і за рубежом;
- розкрити поняття «менеджмент персоналу» як управлінську категорію, визначити специфіку системи управління персоналом і її відповідність концепції розвитку АПК;
- здійснити аналіз кількісного і якісного складу управлінських працівників галузі, їх професійної придатності до роботи в ринкових умовах та оцінити рівень роботи з персоналом у сільськогосподарських підприємствах;
- розробити бізнесові і функціональні стратегії щодо удосконалення управління персоналом в АПК України;
- запропонувати сучасні наукові підходи для визначення потреби в підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації та розвитку кар'єри управлінського персоналу.

Предмет та об'єкт дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань управління персоналом в АПК. Об'єктом дослідження є процес менеджменту персоналу на макро- та мікроекономічному рівнях аграрної сфери. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах сільськогосподарських підприємств Баришівського, Бориспільського та Переяслав-Хмельницького районів Київської області.

Методика дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці й розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом, концепції Національного відродження економіки України, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради, Президента та Кабінету Міністрів України.

У процесі дослідження використано системний і монографічний підхід, методи конкретних соціологічних досліджень, розрахунково-конструктивний, групування, порівняння, аналогії, екстраполяції, моделювання, експертних оцінок та інші. Інформаційною базою дослідження послужили матеріали Державного комітету статистики України, Міністерства АПК України, оперативні дані Управління агропромислового комплексу в Київській області, звітні дані окремих сільськогосподарських підприємств, дані конкретних соціологічних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів. Результати, які відображають наукову новизну дослідження та виносяться на захист, полягають в наступному:

- сформульовано теоретичні аспекти менеджменту персоналу, його особливості в АПК України і досліджено еволюцію функції управління людськими ресурсами;
- уточнено зміст поняття «менеджмент персоналу» як управлінської категорії, визначено його

місце серед інших споріднених з ним понять;

- визначено взаємозв'язок та взаємозумовленість між якісними характеристиками управлінського персоналу та ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств;
- аргументовано доцільність використання показника якості розстановки кадрів за посадами і запропоновано модель розподілу компетенцій у сфері менеджменту персоналу між управлінськими працівниками;
- обгрунтовано необхідність удосконалення процесу стратегічного планування потреби в персоналі, пропозиції щодо визначення місця випускників-менеджерів аграрних вузів і запропоновано нові підходи до визначення потреби в персоналі різних типів підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення менеджменту персоналу в АПК відповідно до вимог ринкової економіки, які прийняті до впровадження Міністерством агропромислового комплексу України. Результати досліджень використовуються Управлінням агропромислового комплексу Лугинського району Житомирської області, колективним сільськогосподарським підприємством "Вінниччина" Оратівського району Вінницької області, а також в навчальному процесі на кафедрі менеджменту та маркетингу Національного аграрного університету при викладанні курсу «Менеджмент персоналу».

Особистий внесок здобувача полягає у наступному:

- узагальнено сучасні наукові погляди на менеджмент персоналу та сформульовано його особливості в АПК України;
- визначено місце поняття «менеджмент персоналу» як управлінської категорії серед споріднених з ним понять;
- проаналізовано вплив якісних характеристик керівників на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств;
- аргументовано доцільність використання показника якості розстановки кадрів і розроблено матрицю розподілу функцій менеджменту персоналу між управлінськими працівниками;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення стратегічного планування потреби в персоналі і визначення місця випускників-менеджерів аграрних вузів в ієрархічній системі управління АПК;
- запропоновано методичні підходи для визначення потреби в підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації та проектування кар'єри управлінського персоналу.

Апробація результатів дисертації. Результати проведених досліджень та основні положення дисертаційної роботи доповідались та обговорювались на науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу та аспірантів Інституту аграрного бізнесу при Національному аграрному університеті (м.Київ, 1995-1999рр.), на Міжнародній науково-

методичній конференції «Покращення підготовки спеціалістів для АПК та розвиток наукових досліджень з менеджменту і маркетингу» (м.Київ, 24-25 грудня 1998р.). Повний зміст дисертаційної роботи доповідався на розширеному засіданні кафедри менеджменту та маркетингу НАУ (березень 1999р.).

Публікації. Основні результати досліджень опубліковано в 5 наукових працях загальним обсягом 1,2 д.а.

Обсяг роботи. Дисертаційна робота викладена на 167 сторінках машинописного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел із 224 найменувань, містить 25 таблиць, 17 рисунків та 23 додатки.

Структура роботи.

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти менеджменту персоналу. 1.1.Сучасні погляди на теорію управління персоналом. 1.2.Суть і місце категорії “персонал” в понятійному апараті менеджменту. 1.3.Розвиток досліджень з менеджменту персоналу в нашій країні і за рубежом.

Розділ 2. Менеджмент персоналу в аграрному секторі економіки. 2.1.Особливості менеджменту персоналу в АПК України. 2.2.Кадрове забезпечення та якісний склад персоналу в підприємствах та об'єднаннях. 2.3.Організація роботи з персоналом в сільськогосподарських підприємствах.

Розділ 3. Формування стратегії управління персоналом в АПК. 3.1.Кадрова політика і планування потреби в кадрах. 3.2.Розвиток персоналу в аграрній сфері 3.3.Погляд на майбутнє менеджменту персоналу.

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, подано короткий аналіз стану проблеми, сформульовано мету, задачі, предмет та об'єкт дослідження, відображено наукову новизну , практичне значення одержаних результатів та особистий внесок здобувача.

У першому розділі “Теоретичні аспекти менеджменту персоналу” проаналізовані різноманітні вітчизняні та зарубіжні джерела, які в тій чи іншій мірі розкривають суть поняття “менеджмент персоналу”, його місце і роль серед інших управлінських категорій, цілі та функції менеджменту персоналу. Розглянуто еволюцію наукових поглядів з управління персоналом в нашій країні та за рубежом.

В дисертації відмічається, що існують різні підходи щодо визначення співвідношення між поняттями “управління людськими ресурсами”, “менеджмент персоналу”, “кадровий менеджмент”. На основі проведеного аналізу різних поглядів, менеджмент персоналу в роботі розглядається як підсистема управління людськими ресурсами, яка забезпечує процеси їх формування, розвитку та раціонального використання в конкретному підприємстві, об'єднанні, галузі.

Під персоналом розуміється весь особовий склад установи, підприємства, фірми, або частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи. Стверджується, що поняття “персонал” ширше, ніж “кадри”. Під кадрами розуміється основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, профспілкових і громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності, тобто всі постійні працівники. Тому можна сказати, що управління кадрами забезпечує всі ті ж процеси, що і менеджмент персоналу, але лише стосовно постійного кваліфікованого складу працівників.

Менеджмент персоналу здійснюється шляхом виконання цілеспрямованих дій і передбачає визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом. До основних цілей управління персоналом відносяться: задоволення кількісної та якісної потреби підприємства (об'єднання, галузі) в персоналі; забезпечення раціональної розстановки, професійно-кваліфікаційного та посадового просування працівників; ефективно їх використання.

Відзначається, що в теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, реалізуючи які досягають поставлених цілей: планування потреби, відбір, найм, розвиток, орієнтація, просування по службі, оцінка, винагорода. Вони тісно пов'язані між собою і створюють певну систему роботи з персоналом. Функції кожної підсистеми виконують різні структурні підрозділи по роботі з людськими ресурсами, причому у великих організаціях функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ, а в дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем.

Для побудови системи управління персоналом організації використовуються різні принципи (економічності, комплексності, оптимальності, простоти, науковості та ін.) і методи (аналізу, формування, обґрунтування, впровадження та ін.), які реалізуються у комплексі, і поєднання яких залежить від конкретних умов функціонування підприємства.

В ході дослідження було виявлено, що теорія і практика менеджменту персоналу слідом за економічними і соціальними змінами пройшли декілька взаємопов'язаних стадій розвитку, що вказує на постійний пошук нових форм і методів раціоналізації управління людськими ресурсами. Підкреслюється, що з переходом до ринкових відносин у нашій країні почали відводити важливіше місце менеджменту, зокрема управлінню людськими ресурсами, що спричинило поглиблення досліджень з цієї проблеми. В країні створені державні служби зайнятості на різних

рівнях економіки, які розробляють та реалізують заходи щодо забезпечення зайнятості працездатного населення, та недержавні структури зайнятості приватного характеру, які сприяють задоволенню потреби підприємств в спеціалістах і допомагають працівникам підібрати відповідну роботу.

У другому розділі “Менеджмент персоналу в аграрному секторі економіки” визначено особливості процесу менеджменту персоналу в агропромисловому комплексі України, виявлено кількісні та якісні зміни управлінських працівників у динаміці, проведено комплексне дослідження діючої практики управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах системи АПК України. На підставі вибіркового обстеження сільськогосподарських підприємств та соціологічного анкетування їхніх працівників зроблено відповідні висновки.

Встановлено, що персонал підприємств України при переході до ринкових відносин формується в умовах складної демографічної обстановки. Особливо тривожною є ситуація в АПК. За даними органів статистики сільське населення України на початок 1998 року становило 16,2 млн. чоловік, або 32,1% від всього населення, в тому числі біля 8 млн. чоловік працездатного віку. Демографічна ситуація в сільських населених пунктах країни щорічно погіршується і характеризується гострою депопуляцією, фактично - вимиранням села. Нині в Україні залишилась тільки одна область — Закарпатська, - де зберігся природний приріст сільського населення. Депопуляція справляє негативний вплив на вікову структуру людських ресурсів, спостерігається явне старіння населення (рис.1), що впливає на характер соціально-економічних процесів, призводить до перерозподілу суспільних фондів та до збільшення витрат на утримання зростаючої маси непрацездатних за віком людей. Поки що слабо керованим з боку державних структур залишається процес скорочення сільського населення, що посилює нерівномірність у забезпеченні робочою силою певних регіонів, міграція людських ресурсів часто має стихійний характер. В останні роки набув поширення процес міграції найбільш активних людей за кордон. Причому велика частина мігрантів із села — люди молодого віку, що призводить до порушення необхідного статеві-вікового складу сільського населення та погіршення якісної характеристики трудового потенціалу.

Скорочення чисельності мешканців села загострило проблему раціонального використання людських ресурсів, ефективного управління ними. Останнє передбачає врахування специфіки самого сільського господарства і особливостей сільської праці, які розглянуті в роботі.

У дисертації відзначається, що існуючий механізм управління не охоплює всіх аспектів

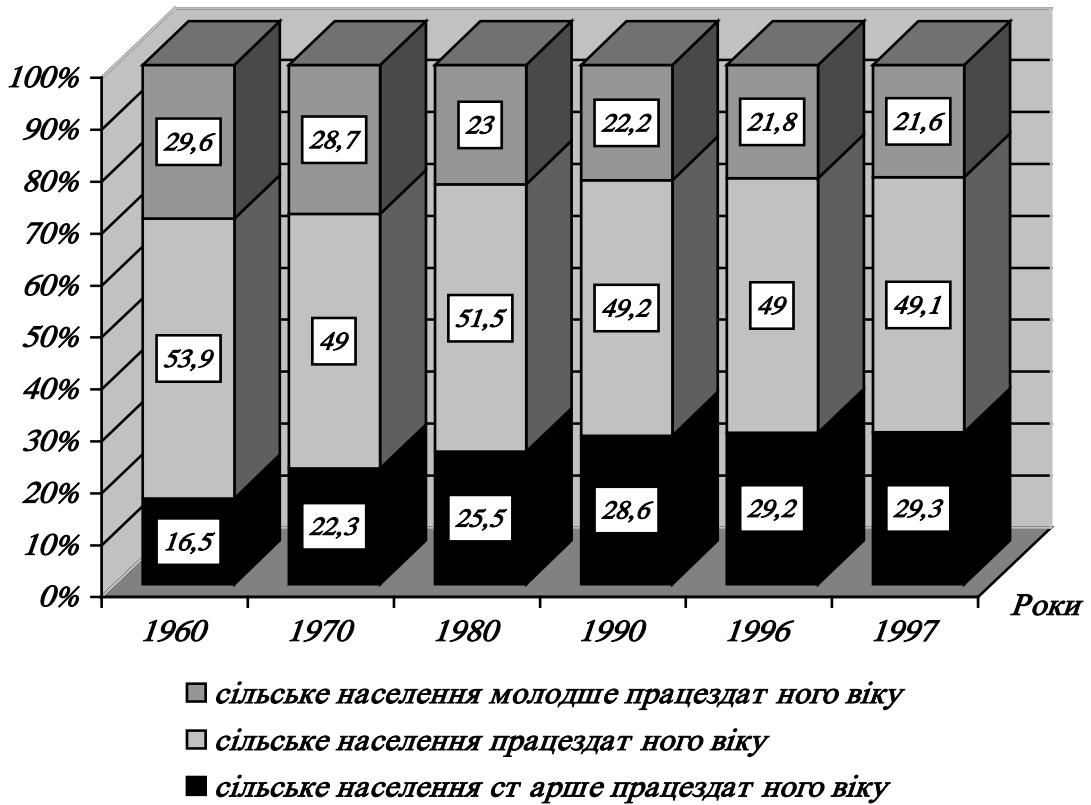


Рис. 1 Динаміка вікового складу сільського населення

менеджменту персоналу (рис.2). Наявність галузевого і територіального управління людськими ресурсами спричиняє паралельність і дублювання багатьох функцій персонального менеджменту, а деякі з них на практиці взагалі не реалізуються. Обґрунтовано, що ефективно управління персоналом вимагає системи органів управління людськими ресурсами, яка б забезпечувала їх взаємозв'язок і взаємодію на всіх рівнях ієрархії.

Відмічається, що ефективність функціонування того чи іншого господарюючого суб'єкта в значній мірі залежить від якісного складу управлінських працівників, їх особистих і ділових якостей, загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня.

На початок 1998 року до складу керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств системи Мінагропрому України входило 337 тис. чоловік, що становило 97,2% від потреби за штатом. У динаміці просліджується чітка тенденція погіршення кількісних і якісних характеристик управлінських кадрів: збільшується частка осіб пенсійного та передпенсійного віку та одночасно зменшується питома вага молоді, зростає плинність персоналу, відбувається зниження освітнього рівня службовців.

Нині сільськогосподарські підприємства найгірше забезпечені кваліфікованими спеціалістами з облікових та інженерних спеціальностей. Низький освітній рівень працівників відділів кадрів: лише кожен шостий має диплом про вищу освіту і кожен сьомий — тільки шкільний атестат. Біля 70% кадровиків мають середню спеціальну освіту. В більшості випадків на

Залежність ефективності діяльності господарств Київської області* від віку їх керівників, 1997 р.

| Показники | Групи господарств за віком їх керівників, років | | | | | В середньому |
|---|---|--------|--------|--------|----------|--------------|
| | до 35 | 36- 40 | 41- 45 | 46- 50 | понад 50 | |
| Кількість господарств | 6 | 13 | 19 | 15 | 13 | 66 |
| Середній вік керівника, років | 34 | 38 | 42 | 47 | 57 | 45 |
| Середній стаж роботи керівника на даній посаді, років | 2,5 | 2,9 | 4,6 | 3,5 | 8,7 | 4,6 |
| Вартість валової продукції (в порівнянних цінах 1996 року), тис. грн. : | | | | | | |
| на 1 га с.-г. угідь | 0,33 | 0,30 | 0,44 | 0,34 | 0,45 | 0,38 |
| на одного середньорічного працівника | 3,77 | 4,00 | 5,27 | 3,76 | 4,15 | 4,26 |
| на одного працівника апарату управління | 20,70 | 25,56 | 32,74 | 27,69 | 29,68 | 28,34 |
| на одне господарство | 838,3 | 1004,6 | 1056,3 | 959,8 | 1356,2 | 1063,5 |
| Валовий доход, тис. грн.: | | | | | | |
| на 1 га с.-г. угідь | -0,08 | -0,06 | 0,02 | -0,04 | 0,01 | -0,02 |
| на одного середньорічного працівника | -0,91 | -0,78 | 0,27 | -0,45 | 0,08 | -0,25 |
| на одного працівника апарату управління | -4,98 | -5,02 | 1,67 | -3,28 | 0,58 | -1,66 |
| на одне господарство | -201,7 | -197,3 | 54,0 | -113,9 | 26,2 | -62,4 |

* Баришівський, Бориспільський та Переяслав- Хмельницький райони

відповідальні ролі кадрових керівників стають особи без відповідної освіти і необхідних здібностей. Ще гірша ситуація там, де взагалі немає відділів кадрів.

Для визначення взаємозв'язку між якісними характеристиками управлінського персоналу та ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств дослідженнями було охоплено господарства Баришівського, Бориспільського та Переяслав- Хмельницького районів Київської області, які мають подібні природні й економічні умови господарювання. Встановлено, що найраціональнішим для роботи на посаді керівника підприємства є вік від 41 до 45 років (табл.1). З цього випливає, що доцільно створювати кадровий резерв з молодих здібних працівників та залучати їх до управлінської роботи в більш ранньому віці.

Встановлено також, що підприємства, які реалізують вищий кваліфікаційний потенціал працівників апарату управління, мають кращі соціально-економічні показники господарювання. Відзначається, що протягом багатьох років у нашій країні встановилась практика зайняття посад керівників сільськогосподарських підприємств особами з технологічною та технічною освітою. Так, за матеріалами Управління АПК в Київській області на початок жовтня 1998 року, серед перших керівників аграрних формувань переважають агрономи (41,9 %), інженери-механіки (20,9 %), зоотехніки (14,4%). У той же час найвищі показники економічної ефективності у господарствах, на чолі яких стоять працівники з економічною освітою. Тому, серед проблем

роботи з кадрами актуальною є професійна (менеджерська) підготовка керівних кадрів, що може досягатись курсовою підготовкою, доббором на факультети аграрного менеджменту найбільш талановитих, підприємливих та ініціативних людей, які виявили здібності до менеджерської роботи, та подальше їх цільове використання.

У дисертації обґрунтовується, що важливим показником аналізу якісного складу персоналу є якість розстановки кадрів за посадами, який розраховується за формулою:

$$Я_{п} = \frac{K_{в} + K_{с}}{ЗК_{вв} + ЗК_{ср}} \cdot 100\%,$$

де $Я_{п}$ — якість розстановки персоналу за посадами;

$K_{в}$ — кількість спеціалістів з вищою освітою, що займають посади, які вимагають наявності вищої освіти;

$K_{с}$ — кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою, що займають посади, які вимагають наявності середньої спеціальної освіти;

$ЗК_{вв}$, $ЗК_{ср}$ — загальна кількість посад, що вимагають наявності відповідно вищої та середньої спеціальної освіти.

Розрахунок даного показника дещо підвищує якість планування кадрової роботи, визначення додаткової потреби в спеціалістах і є необхідною основою для розробки і здійснення основних заходів щодо удосконалення професійно-кваліфікаційного складу і розстановки кадрів управління.

В умовах становлення ринку повинні розроблятись принципово нові засади організаційної побудови і діяльності кадрових служб. В силу низького організаційного статусу і слабкості в професійному відношенні, існуючі кадрові служби не виконують цілий ряд задач з менеджменту персоналу і забезпечення нормальних умов для роботи, серед яких такі важливі, як: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відносин керівника і підлеглих; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; регулювання правових питань трудових відносин, дотримання вимог психофізіології, ергономіки і естетики праці. За даних умов відділ кадрів не є методичним, інформаційним, координаційним центром кадрової роботи. Структурна розрізненість

Таблиця 2

Порівняльний аналіз функцій кадрових служб

| Функції кадрових служб | |
|--|--|
| фактично | проект |
| <p>Розробка штатного розпису. Підготовка наказів керівника щодо особового складу</p> <p>Аналіз рівня забезпеченості спеціалістами з вищою та середньою спеціальною освітою. Аналіз плинності персоналу</p> <p>Оформлення прийому на роботу, переведення, звільнення. Контроль за правильним застосуванням законодавства</p> <p>Участь у роботі атестаційної комісії</p> <p>Розробка та ознайомлення керівництва з пропозиціями щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу</p> | <p>Планування трудових ресурсів — визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва</p> <p>Здійснення комплексного аналізу складу і руху персоналу</p> <p>Визначення й аналіз джерел покриття потреби в персоналі</p> <p>Участь у роботі комісії по оцінці кандидатів на вакантну посаду</p> <p>Участь у прийнятті рішень щодо прийому на роботу, переведення, звільнення</p> <p>Профорієнтація й адаптація - включення набраних працівників у колектив, у процес виробництва</p> <p>Забезпечення зайнятості</p> <p>Організація й проведення періодичної оцінки кадрів</p> <p>Організація навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>Створення кадрового резерву персоналу, підбір у кандидати. Робота з кадровим резервом</p> <p>Планування і контроль кар'єри та службово-професійного просування</p> <p>Визначення заробітної плати і пільг з метою залучення, збереження, закріплення кадрів</p> <p>Контроль за дотриманням вимог психофізіології, ергономіки й естетики праці</p> <p>Аналіз і регулювання трудових відносин</p> <p>Управління виробничими і соціальними конфліктами, стресами</p> <p>Соціально-психологічна діагностика</p> |
| <p>Ведення персонального обліку, трудових книжок і особових справ працівників, карток для військовозобов'язаних та встановленої звітно-облікової документації по кадрах, підготовка статистичної звітності</p> <p>Підготовка наказів про заохочення та стягнення</p> <p>Оформлення лікарняних листів, пенсій</p> <p>Складання і виконання графіків щорічних відпусток</p> <p>Ведення табельного обліку</p> <p>Формування справ до архіву</p> <p>Переписка з райвійськоматом, соцзабезом, службою зайнятості, іншими організаціями</p> <p>Розгляд пропозицій, листів, заяв і скарг працівників з питань, які входять до компетенції відділу</p> <p>Консультації працівників</p> | |

підрозділів, які займаються питаннями управління персоналом, мало сприяє цілеспрямованим стратегічним діям.

Здійснювані кроки переходу до ринкової економіки та демократизації суспільства вимагають радикальних змін у структурі управління сільськогосподарським підприємством.

Відділи кадрів тепер повинні розглядатись у числі провідних структурних підрозділів, що передбачає, перш за все, укомплектування кадрових служб більш кваліфікованими людьми з високим рівнем освіти. Разом з тим повинен трансформуватись «контекст», в якому виконуються функції управління персоналом. За нових умов повинні переважати не облікові, а змістовні аналітичні й організаційні аспекти діяльності кадрових служб (табл.2). Вказане потребує створення практично нових положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій як для працівників кадрових служб зокрема, так і для всього управлінського персоналу господарств в цілому. В ході дослідження була зроблена спроба побудувати базову модель розподілу функцій менеджменту персоналу між кадрами управління сільськогосподарського підприємства, яка б відповідала новим вимогам і могла полегшити складання в конкретних господарствах власних документів-регламентів, що сприятимуть чіткому розподілу функцій управління персоналом, виключенню паралельності і дублювання, забезпеченню взаємозв'язку в роботі посадових осіб, а також послідовності і своєчасності виконання закріплених за ними робіт.

У третьому розділі “Формування стратегії управління персоналом в АПК” визначено місце кадрової політики в системі управління аграрними підприємствами, містяться пропозиції щодо удосконалення процесу планування потреби в персоналі АПК та визначення місця випускників-менеджерів аграрних вузів, розроблено методичні підходи до визначення потреби в розвитку персоналу.

Кадрова політика організації в дисертації розглядається як цілісна стратегія роботи з персоналом, яка визначає її генеральний напрям і принципові установки на довгу перспективу, об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, і має за ціль створення високопродуктивного і високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Основним змістом кадрової політики в аграрних підприємствах є, по-перше, забезпечення підприємства персоналом, включаючи планування, відбір і найм, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності персоналу та ін.; по-друге, розвиток працівників (навчання, профорієнтація та перепідготовка, створення резерву, службове просування та проведення їх оцінки); по-третє, удосконалення організації і стимулювання праці, соціальні виплати (рис.3).

Підкреслюється, що нині постає питання розробки нової кадрової політики, яка б охоплювала сфери, що раніше мало враховувались: сфера трудових конфліктів, взаємовідносин з

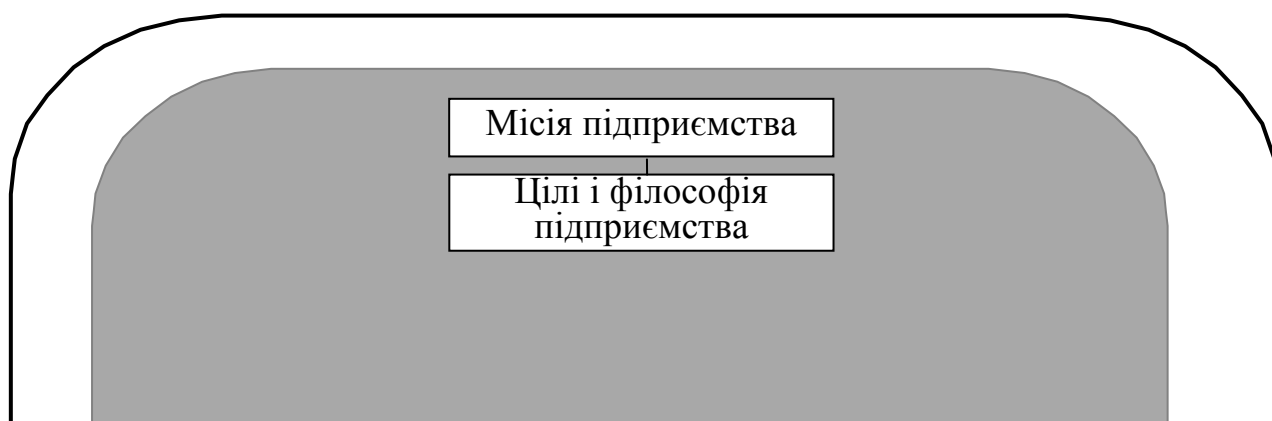




Рис. 3 Взаємозв'язок соціально-економічної діяльності підприємства з кадровою політикою та функціями менеджменту персоналу

адміністрацією та громадськими організаціями, роль соціальних програм, які впливають на виробничу віддачу персоналу та інше.

Кожне підприємство формує власну кадрову політику, на яку впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Однак, загальним для всіх господарюючих суб'єктів є те, що кадрова політика повинна бути послідовною і відповідати їх місії та цілям, являтих часткою загальної стратегії підприємства і взаємодіяти із його інвестиційним, інноваційним проектами та фінансовими можливостями організації.

Існуюча система розрахунку додаткової потреби галузі в спеціалістах базується на узагальненні в Міністерстві АПК заявок, що надходять від підприємств, організацій та установ, складених як по групах спеціальностей, так і окремо по кожній з них та корегування їх з урахуванням штатних нормативів. У підприємствах агропромислового комплексу України

використовують різні методи планування потреби в персоналі. Діагностика даного питання показала, що в сільськогосподарських підприємствах частіше використовують поєднання декількох методів планування. Так, респонденти повідомили, що в їх господарствах при плануванні потреби в персоналі надають перевагу штатно-нормативному (68%) та штатному (41%) методам. Застосовуються також нормативний (12%), штатно-номенклатурний (7%) та метод екстраполяції (5%). В умовах невизначеної економічної ситуації багато аграрних підприємств не розробляють стратегії розвитку і планування здійснюють по-старому, “від досягнутого”. Ними здебільшого не вивчаються тенденції ринку, не проводиться прогнозування потреби в персоналі в зв'язку із зміною технології, організації праці і виробництва тощо.

В ході дослідження за допомогою методу екстраполяції зроблено прогноз додаткової потреби сільськогосподарських підприємств АПК в керівниках та спеціалістах (табл.3).

Розрахунки проводились за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n (b_{ij} - a_{ij} + k_{ij} + l_{ij} + m_{ij}),$$

де P_j — додаткова потреба в персоналі галузі (підприємства) в j -ому році;

b_{ij} — прогнозована чисельність i -ої категорії персоналу в j -ому році;

a_{ij} — наявна чисельність i -ої категорії персоналу на початок j -ого року;

k_{ij} , l_{ij} , m_{ij} — додаткова потреба в персоналі i -ої категорії в j -ому році відповідно для відтворення природного вибуття, вибуття з інших причин, часткової заміни практиків

n — сукупність категорій працівників.

Зроблений прогноз дає наближену оцінку додаткової потреби сільськогосподарських підприємств агропромислового комплексу в керівниках і спеціалістах. І, як свідчать дані, навіть за умови скорочення загальної чисельності управлінських працівників існує дефіцит у освічених кадрах управління. З метою забезпечення можливості здійснення реального прогнозування (за допомогою методів скорегованої екстраполяції та математичної статистики), необхідно створити галузеві та регіональні банки даних про кадри на сучасній інформаційно-технологічній базі.

При розробці кадрової політики галузі обов'язково повинні враховуватись вимоги програми Національного відродження України, намічувані організаційно-правові форми господарювання,

Таблиця 3

Прогноз додаткової потреби сільськогосподарських підприємств АПК в керівниках та спеціалістах, чоловік

| | | |
|--|--|---------------------------------|
| | Щорічна додаткова потреба без урахування | Додаткова потреба з урахуванням |
|--|--|---------------------------------|

| Категорії працівників | змін загальної потреби | тенденції змін загальної потреби | |
|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------|
| | | 2000 рік | 2005 рік |
| Керівники підприємств | 2068 | 2035 | 2015 |
| Заступники керівників | 964 | 686 | 559 |
| Агрономи | 2813 | 1794 | 1463 |
| Зоотехніки | 2752 | 1646 | 1273 |
| Ветлікарі | 4124 | 2573 | 1991 |
| Інженери-механіки | 8136 | 5010 | 3678 |
| Інженери-будівельники | 2718 | 1849 | 1358 |
| Економісти | 2225 | 1099 | 806 |
| Бухгалтери | 13612 | 11772 | 10641 |
| Працівники кадрових служб | 2319 | 2048 | 1852 |
| Разом | 41731 | 30512 | 25636 |

запроектовані зміни у спеціалізації і диверсифікації виробництва, технічному забезпеченні. Із використанням методології стратегічного менеджменту доцільно підготувати методику прогнозування і планування потреби в кадрах та їх оцінки, адаптовану до ринкових умов (останні методичні рекомендації по штатній чисельності керівників, спеціалістів та обслуговуючого персоналу сільськогосподарських підприємств, які набули широкого практичного використання, були розроблені ІАЕ УААН ще в 1987 році) і в найкоротший строк провести суцільну переатестацію управлінського персоналу з тим, щоб визначити програму їх просування, підготовки і перепідготовки, заміни кадрів.

З плануванням персоналу тісно пов'язаний його розвиток, який є відносно самостійною сферою кадрової політики. Він представляє собою комплекс заходів, які включають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації. Кадри для АПК України готують 20 вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації та 112 вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації. На денній та заочній формах навчається понад 185 тисяч спеціалістів, у тому числі у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації — понад 90 тисяч студентів. Серед контингенту вузів III-IV рівнів акредитації найбільше студентів, які здобувають спеціальності облік і аудит, механізація сільського господарства, аграрний менеджмент, агрономія, зооінженерія та ветеринарна медицина. Нині з'являються якісно нові спеціальності, що зумовлено потребою виробництва. Однак питома вага студентів, які їх отримують, поки що невелика. Сімнадцять вищих навчальних закладів системи АПК України та Національний аграрний університет почали готувати менеджерів.

Підкреслюється, що поряд з іншими дисциплінами для майбутніх фахівців у сфері менеджменту корисно було б вивчати такі дисципліни, як основи діловодства, психологія управління, соціальна психологія організацій, психодіагностика, соціоніка, тренінг, техніка

проведення переговорів та культура поведінки.

В ході дослідження було проведено тестування серед студентів четвертого курсу факультету аграрного менеджменту Національного аграрного університету для визначення соціального типу особистості за методикою Д.Кейрсі. Результатами тестування встановлено, що більшість студентів мають такі особистісні, комунікаційні та професійно важливі якості, поєднання яких рекомендоване для менеджерів, адміністраторів, бізнесменів, державних службовців. Однак, серед тестованих виявились і особи, для яких, відповідно до їх соціального типу, більш підходять професії письменник, лікар, викладач, вихователь, філолог, інженер. Тому доцільно серед абітурієнтів факультетів аграрного менеджменту проводити старанне тестування, яке допоможе здійснювати професійну орієнтацію та дасть змогу на професійній основі з числа можливих претендентів відібрати саме тих, хто за своїми професійно-психологічними якостями відповідає певним вимогам.

Оскільки за сучасних умов задачі довгострокового характеру часто відсуваються на другий план і господарства іноді не зацікавлені в підготовці молодих спеціалістів, особливого значення набуває підвищення кваліфікації як основний спосіб забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасному рівню розвитку науки, техніки й економіки. При цільовій інтенсивній підготовці навчальні заклади повинні широко використовувати методи активного навчання та сучасні технічні засоби. Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників повинна здійснюватись за рахунок коштів підприємств, державного бюджету, а також часткового фінансування працівником особисто.

У дисертаційному дослідженні запропоновано методичні підходи до здійснення правильного підбору кандидатів для проходження підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Удосконаленню побудови та ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами в АПК України сприятиме вивчення та впровадження у вітчизняну практику багатого досвіду зарубіжних країн, особливо Італії, Японії і США.

ВИСНОВКИ

1. За умов ринкової економіки людські ресурси набувають значення стратегічного фактора успіху підприємств. Саме менеджмент персоналу починає відігравати провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності товаровиробників. Недосконалість механізму управління людськими ресурсами в аграрній сфері вимагає радикальних змін у кадровій політиці як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях АПК.
2. Демографічна ситуація в сільських населених пунктах України щорічно погіршується. Зменшення жителів села відбувається за рахунок природного скорочення та міграції населення

в місто, а в останні роки — за кордон. Серед мігрантів — велика частка людей молодого віку, що призводить до порушення необхідного статеві-вікового складу сільського населення та погіршення якісної характеристики трудового потенціалу.

3. Якісний склад керівників і спеціалістів аграрних підприємств не в повній мірі відповідає вимогам ринкової економіки, що має безпосередній вплив на ефективність функціонування товаровиробників. Невисокий професійний рівень управлінських працівників, домінування серед перших керівників технологів вимагають загострення уваги на питаннях формування персоналу в АПК.
4. З метою удосконалення професійно-кваліфікаційного складу і розстановки управлінських працівників при аналізі якісного складу персоналу в аграрних формуваннях доцільно використовувати показник якості розстановки кадрів за посадами.
5. Здійснювані заходи щодо реформування сільськогосподарських підприємств поки що не торкнулися їх кадрових служб. Вони все ще працюють по-старому, обмежуючись обліковими функціями. В більшості випадків на відповідальні ролі керівників служб управління персоналом призначаються особи без відповідної освіти та необхідних здібностей і навичок. Відділ кадрів, за даних умов, не є методичним, інформаційним і координаційним центром кадрової роботи. Для підвищення статусу відділу кадрів та раціонального розподілу функцій менеджменту персоналу пропонується закріпити за вказаною службою функцію координації діяльності всіх підрозділів з питань, які відносяться до її компетенції.
6. Перехід до ринкової економіки передбачає трансформацію «контексту», в якому виконуються функції менеджменту персоналу, що вимагає створення нових документів, які регламентують діяльність кадрових служб. При їх розробці рекомендується використовувати запропоновану модель розподілу функцій менеджменту персоналу між працівниками управління аграрних підприємств, що сприятиме виключенню паралельності і дублювання, забезпеченню взаємозв'язку в роботі посадових осіб, а також послідовності й своєчасності виконання закріплених за ними робіт.
7. Планування і прогнозування потреби в кадрах необхідно здійснювати з повним врахуванням програми Національного відродження України, намічуваних організаційно-правових форм господарювання, змін у спеціалізації і диверсифікації виробництва, технічному забезпеченні.
8. За умов зростання ролі людського фактора у вирішенні соціально-економічних проблем доцільно ввести до штату великих аграрних підприємств і об'єднань посаду менеджера кадрової служби, який (як це прийнято в багатьох зарубіжних корпораціях) зможе виконувати функції заступника керівника підприємства по персоналу. При цьому доречно використовувати менеджерів, підготовлених вищими навчальними закладами, що дасть можливість поставити

роботу кадрових служб на сучасний професійний рівень та створювати належний резерв кадрів на керівні посади.

9. З метою удосконалення підсистеми розвитку людських ресурсів в аграрних підприємствах пропонується використовувати розроблені й обгрунтовані методичні підходи до визначення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу. Вони допоможуть: обгрунтовано проводити аналіз відповідності кадрів посадам, які вони займають; вживати заходів щодо професійного розвитку конкретних працівників; оцінювати потребу в підготовці резерву кадрів; створювати кадровий резерв; планувати кар'єру працівників.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. Балановська Т.І. Вплив управлінського персоналу на ефективність сільськогосподарського виробництва// Економіка АПК.- 1999. - № 3.-С.64-67.
2. Балановська Т.І. Досвід підготовки кадрів в Японії // Удосконалення управління соціально-економічним розвитком АПК: Зб. наук. пр.- К.: НАУ, 1996. - С.46-52.
3. Балановська Т.І. Професійний розвиток персоналу в системі АПК// Експрес-новини: наука, техніка, виробництво. - 1999. - № 7-8.- С.50-52.
4. Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник НАУ. - 1998. - Вип.4.- С.58-65.
5. Балановська Т.І. Стратегія управління персоналом в аграрних підприємствах України// Науковий вісник НАУ. - 1999. - Вип.14.- С.55-58.

Балановська Т.І. Менеджмент персоналу в АПК України. - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.02 - підприємництво, менеджмент та маркетинг. - Національний аграрний університет, Київ, 1999.

Дисертація присвячена теоретичним та практичним питанням управління персоналом в системі АПК. У дисертації розглянуто теоретичні аспекти та еволюцію досліджень управління людськими ресурсами в нашій країні та за рубежом. Розкрито особливості та проведено комплексне дослідження діючої практики управління людськими ресурсами в аграрній сфері. Розроблені й обгрунтовані конкретні рекомендації щодо удосконалення менеджменту персоналу в АПК України відповідно до вимог ринкової економіки.

Ключові слова: людські ресурси, персонал, кадри, менеджмент, аграрна сфера, кадрова політика, стратегія управління персоналом, розвиток персоналу.

Балановская Т.И. Менеджмент персонала в АПК Украины. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 - предпринимательство, менеджмент и маркетинг. - Национальный аграрный университет, Киев, 1999.

Диссертация посвящена теоретическим и практическим вопросам управления персоналом в системе АПК. Раскрыты особенности и проведено комплексное исследование действующей практики управления персоналом в аграрной сфере АПК. Разработаны и обоснованы конкретные рекомендации по усовершенствованию менеджмента персонала в АПК Украины соответственно требованиям рыночной экономики.

В диссертации рассмотрены теоретические аспекты и эволюцию исследований управления человеческими ресурсами в нашей стране и за рубежом.

Определено место понятия "менеджмент персонала" как управленческой категории среди близких ему понятий.

Выявлено количественные и качественные изменения управленческих работников в динамике.

Проанализировано влияние качественных характеристик руководителей на эффективность деятельности предприятий.

Установлена необходимость использования показателя качества расстановки кадров по должностям.

Разработана модель распределения компетенций в сфере менеджмента персонала между управленческими работниками.

Определена взаимосвязь социально-экономической деятельности предприятия с кадровой политикой и функциями менеджмента персонала.

Выполнен прогноз дополнительной потребности сельскохозяйственных предприятий системы АПК в руководителях и специалистах.

Обоснована необходимость усовершенствования процесса планирования потребности в персонале АПК и сделаны предложения относительно определения места выпускников-менеджеров аграрных вузов.

Обоснована потребность проведения тестирования на определение социального типа личности среди абитуриентов факультетов аграрного менеджмента.

Разработаны методические подходы к определению потребности в развитии персонала.

Обоснована необходимость изучения и внедрения в отечественную практику богатого опыта зарубежных стран относительно построения и функционирования системы управления персоналом.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, персонал, кадры, менеджмент, аграрная сфера, кадровая политика, стратегия управления персоналом, развитие персонала.

Balanovska T.I. Personnel management in Agroindustrial Complex of Ukrain. - Manuscript.

Thesis for a master's degree of economic sciences on the speciality 08.06.02 - Entrepreneurship, management and marketing. - National Agrarian University, Kiev, 1999.

The thesis is devoted theoretical and practical questions of personnel management in the system of Agroindustrial Complex. Theoretical aspects and evolution of investigation of human resource management in our country and overseas are considered in the thesis. The complex analysis of acting practice of human resource management in the agrarian sphere are made. The concrete recommendations on perfecting of personnel management in Agroindustrial Complex of Ukraine accordingly requirements of market economy are elaborated.

Key words: human resource, personnel, staff, management, agrarian sphere, staff policy, strategy of personnel management, personnel development.