

*И.И. Чернега к.э.н., доцент Уманського національного  
университета садоводства  
А.А. Ревуцкая, преподаватель Уманського національного  
университета садоводства*

## **ПУТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье рассмотрено основные пути обеспечения эффективности управления персоналом сельскохозяйственных предприятий. Обозначены факторы, которые определяют уровень оплаты труда управленческого персонала в сельском хозяйстве, а также преимущества, которые создаются благодаря рациональному планированию управленческого труда.*

*Ключевые слова: персонал, управление персоналом, мотивация, сельскохозяйственное предприятие, производительность труда, оплата труда, организация, рабочее время.*

**Постановка проблемы.** Эффективность управления персоналом в сельскохозяйственном бизнесе можно определить, ответив на три основных вопроса:

1. Ли производительность и забота о работниках приоритетной составляющей политики управления персоналом?
2. Как хорошо менеджмент сельскохозяйственного предприятия понимает систему управления персоналом?
3. Являются ли действия руководства целенаправленными и согласованными?

Сбалансированность системы управления персоналом можно достичь только путем сочетания всех трех компонентов. Знания и

информация не могут сами по себе дать адекватный результат, они должны использоваться в процессе согласованной деятельности всего предприятия.

Для эффективного управления персоналом, работодатель должен стремиться к постоянному росту производительности и, одновременно, заботиться о благосостоянии сотрудников. Отношение менеджера к эффективности сельского хозяйства, особенно в отношении качества продукции, как правило, оказывает существенное влияние на сотрудников. Производительность часто усиливается, когда сотрудники считают, что они способствуют в ценный продукт и является частью эффективной команды.

**Обзор последних исследований и публикаций по данной проблеме.** Проблемы управления персоналом и предложения повышения его эффективности в сельскохозяйственных предприятиях в своих научных трудах поднимали многие учёные, к которым относятся А.Г.Бабенко, М.О. Беседин, И.А. Бланк, Д.П. Богиня, В. Р. Веснин, В.К. Горкавый, И.Н. Герчикова, М. В. Грачева, О.А. Гришнова, О.М. Дятлов, А.П. Егоршин, В.С. Ефремов, А.Я. Кибанов, А.В. Македонский, Л.И. Михайлова, С.К. Мордвин, А.П. Наливайко, В. Д. Немцов. Эффективное управление персоналом требует четкого понимания его принципов и владение соответствующими инструментами. Адекватная система мотивации, создание эффективных личных отношений, проведение конструктивного дисциплинарного процесса является важной частью организации труда.

**Формирование задания исследования.** Создание системы мотивации труда в аграрной сфере относится к числу наиболее сложных проблем, поскольку требует учета специфики работы в сельскохозяйственном секторе и сельского образа жизни. Сложившаяся в сельском хозяйстве система материального стимулирования не позволяет работникам обеспечить свои материальные потребности даже при высокой производительности труда, причем не только на уровне, адекватном его социально-экономической значимости для общества, но и на минимально

необходимом. Взаимосвязь материального стимулирования труда и его производительности очевидно (чем больше будет произведено продукции, тем больше будет вознаграждение). Поэтому надо искать новые пути обеспечения эффективности управления персоналом сельскохозяйственных предприятий.

**Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.** Связь между производительностью труда и рентабельностью хозяйств является прямым и очевидным. Не столь очевидным, но столь же важным, связь между заботой о нуждах работников и рентабельностью. Удовлетворение потребностей работников имеет прямое влияние на их производительность.

Менеджмент сельскохозяйственного предприятия, как правило, ожидает от персонала последовательного и своевременного выполнения высококачественной работы, серьезного отношения к своим обязанностям (порой даже выход за рамки служебных обязанностей), заботы о финансовом состоянии предприятия и благосостояния других работников, формирования положительного имиджа хозяйства.

Сотрудники сельскохозяйственных предприятий, со своей стороны, ожидают, что руководство будет уважать их чувства и убеждения, награждать за качественно и своевременно выполненную работу, обеспечивать согласованные условия труда, последовательное и вежливое отношение к сотрудникам, создаст среду, в которой работники смогут развивать свой потенциал (с точки зрения квалификации и заработка).

Сотрудники всегда стремятся сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной и профессиональной среде.

Опытный менеджер сельскохозяйственного предприятия должен заботиться об удовлетворении интересов как собственника, так и

трудового коллектива. Ошибки сотрудников могут очень дорого стоить сельскохозяйственному предприятию (особенно таком, что использует дорогостоящее сельскохозяйственное оборудование или работает с потребителями, ожидающих достаточно высокого качества). Такое предприятие вынуждено привлекать к сельскохозяйственному производству квалифицированный и опытный персонал, или инвестировать в его образование и обучение, системы контроля и мониторинга [1].

Использование таких критериев как заинтересованность, ответственность, квалификация и полномочия позволяет определять потенциал работника и условия для его развития. В связи с этим оценка становится инструментом выявления и корректировки личной позиции работника с целью его развития и развития подразделения для достижения эффективности и устойчивости производства. Однако, следует понимать, что на трудовое поведение работников сельскохозяйственного предприятия в большей степени влияет размер денежного вознаграждения, и в меньшей степени (в отличие, например, от медицинских работников) - признание профессиональных достижений, а также возможность профессионального развития .

В данном случае уместно обратить внимание на вопрос престижности сельскохозяйственного труда. Отношение государства к современному сельскохозяйственному бизнесу является неоднозначным . С одной стороны, государственные организации стремятся к созданию продовольственной безопасности страны, но с другой, самоустраиваются от государственного регулирования АПК, склоняясь к политике невмешательства в систему ценообразования и создавая благоприятные условия для продовольственных интервенций со стороны других стран.

В ситуации, когда ощущается очевидная поддержка иностранного сельскохозяйственного бизнеса и проводятся активные закупки импортного продовольствия за счет валютных ресурсов, в то время как

продукция отечественных товаропроизводителей часто остается нереализованной, достаточно сложно говорить о мотивации к сельскохозяйственному труду.

Прежде чем говорить о создании условий для управления мотивацией работников сельскохозяйственного предприятия, необходимо одновременно проводить политику адаптации, и в первую очередь, не хозяйствующих субъектов, а главных участников аграрной реформы - отечественных аграриев. С целью же повышения мотивации трудовой активности в сельскохозяйственном секторе предлагается разработать такие меры на уровне государства, которые позволили бы устранить (или хотя бы значительно ослабить) основные факторы внешнего воздействия, способствующие усилению воздействия демотивационных внутренних факторов (несвоевременность выплаты заработной платы, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, плохие санитарно-бытовые условия на производстве, невозможность получить жилье и т.д) [2].

Модель системы управления мотивацией работников сельскохозяйственного предприятия должна содержать взаимосвязанные элементы кадровой работы, которая на современных сельскохозяйственных предприятиях практически отсутствует. Среди основных ее элементов можно выделить следующие:

- Изучение персонала предприятия на предмет его потребностей (мониторинг, аудит);
- Разработка системы мотивации (денежное вознаграждение , возможность карьерного роста, возможность повышения квалификации и саморазвития и др.) и стимулов (присвоение почетного звания, обеспечение бесплатного медицинского обслуживания, моральное поощрение в форме почетной грамоты и т.п.);
- Использование механизмов функционирования системы, включающей в себя элементы прогрессивных форм организации и оплаты

труда, коммерческого хозяйственного расчета, эффективной финансовой системы, более совершенных форм взаимодействия с другими участниками рынка сельскохозяйственной продукции [3].

Мотивация опирается на потребности, поэтому для сельских жителей мотивация прежде всего связана с достижением материального благополучия, которое обеспечивается путем увеличения оплаты труда. Низкая заработная плата в сельском хозяйстве не может выполнять стимулирующую функцию. Следует отметить, что работа в сельскохозяйственном секторе является менее престижной по сравнению со многими другими видами труда и не уступает другим отраслям по показателям сложности, вредности и травматизма. В земледелии работа носит сезонный характер, что обуславливает неравномерность и неустойчивость производства и, соответственно, колебания размера заработной платы, требует соответствующей компенсации в виде высокого уровня выплат в напряженные периоды для повышения интереса к труду.

Кроме того, в сельском хозяйстве рабочий период не совпадает со временем производства, конечные производственные и финансовые результаты определяются значительно позже завершения трудового процесса. Поэтому в аграрном секторе целесообразно использовать гибкую систему оплаты труда с учетом всех особенностей данной отрасли. При этом заработная плата должна обеспечивать нормальное воспроизводство рабочей силы. Надо также предусматривать различные виды доплат и премий в зависимости от итогов производства. Итак, система стимулирования работников сельскохозяйственного предприятия должна включать вознаграждение за количество и качество затраченного труда, за конечные результаты производства, компенсационные выплаты и льготы, не связанные с ним и натуральную оплату.

Оплата труда играет роль убедительного мотивирующего фактора, поскольку работники часто считают, что уровень заработной платы отражает в определенной степени индивидуальные профессиональные

достижения и социальный статус. Эффективность системы оплаты труда определяется тем, насколько тесно она связана с производительностью.

Адекватная оплата - важный компонент совершенствования и поддержания мотивации деятельности и честности служащих. Новой задачей управления становится адекватное восприятие человеческой природы и человеческой мотивации. Как правило, ожидания работников по заработной плате отражаются следующими принципами:

- Заработная плата будет покрывать основные расходы на проживание;
- Заработная плата будет корректироваться с учетом уровня инфляции;
- Размер заработной платы позволит делать определенные сбережения или тратить деньги на отдых;
- Заработная плата будет расти в будущем;
- После выхода на пенсию работнику будет гарантировано пенсионное обеспечение [4].

Таким образом, эффективность труда является показателем, который демонстрирует, насколько изменения в оплате труда влияют на общую результативность сельскохозяйственного производства и производительности труда в частности. При наличии каких-либо дисбалансов в оплате труда работники будут пытаться их устранить, поэтому справедливое распределение фонда заработной платы является обязательным условием эффективной работы сельскохозяйственного предприятия. При оценке справедливости оплаты труда сотрудники, как правило, ищут баланс между их вкладом в работу предприятия (объемом усилий, навыков, количества времени, проведенного на рабочем месте) и размером вознаграждения за свою работу (заработная плата, льготы, оплата социального пакета и т.д.). Чем острее сотрудники чувствуют несоответствие между усилиями и вознаграждением, тем больше давление на эффективность их работы.

Как правило, и работники, и менеджеры соглашаются с тем, что при определении заработной платы необходимо учитывать подготовку, необходимую для выполнения должностных обязанностей, уровень ответственности, а также возможные трудности, связанные с пребыванием той или иной должности. Особого внимания также заслуживают разница в производительности и стаж работника (рис. 1). Проблема заключается лишь в том, что как работник, так и менеджер при оценке данных факторов руководствуются субъективными оценками.

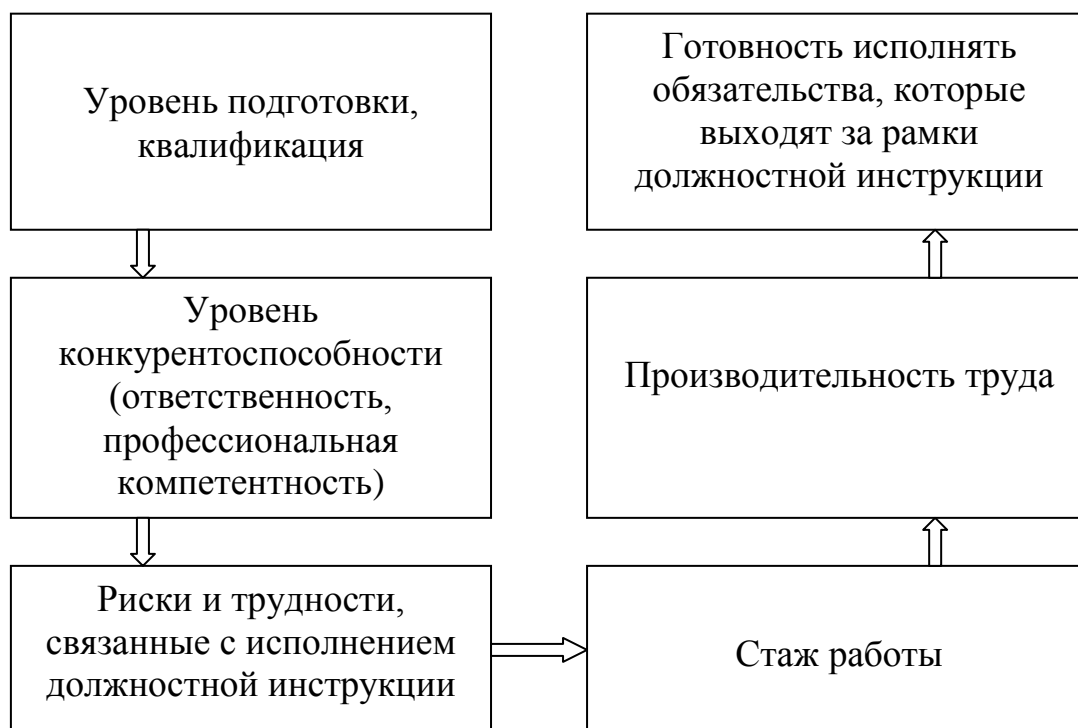


Рис. 1. Факторы, которые определяют уровень оплаты труда управленческого персонала в сельском хозяйстве

В области оплаты труда стороны исходят из того, что каждому работнику сельскохозяйственного производства должна быть предоставлена возможность зарабатывать средства на основные жизненные потребности в соответствии с его квалификацией, работоспособностью, количеством и качеством труда.

Важную роль в стимулировании труда работников играет правильный выбор форм и систем оплаты труда, учитывающие степень



сложности, количество и качество определенного вида работ. Работа сотрудников сельскохозяйственного производства должна оплачиваться повременно и сдельно как за индивидуальные, так и за коллективные результаты работы, когда в процессе работы необходимы совмещение профессий и взаимосвязь исполнителей.

Повременная форма используется преимущественно для расчета фонда заработной платы информационно-технических работников. На остальные работы главным образом устанавливается сдельная форма оплаты труда. В частности, размер сдельных расценок устанавливается, как правило, для некоторых производственных и основных работников. Недостаток данной формы - стремление исполнителей сделать можно больший объем работ, что часто приводит к снижению ее качества [5].

На современном этапе, когда аграрный рынок диктует жесткие условия, руководитель сельскохозяйственного предприятия должен самостоятельно, рассчитывая только на свои силы, организовать экономически эффективное производство, уметь находить, исходя из возможностей хозяйств, новые пути и способы увеличения прибыли, интегрироваться в рынок, понимать его законы и работать в соответствии с ними, а также поддерживать энтузиазм и ответственное отношение сотрудников к выполнению своих должностных обязанностей.

Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными сельскохозяйственные предприятия должны иметь более совершенную систему стимулирования и обеспечивать мотивацию своего персонала. Руководство сельскохозяйственного предприятия должно постоянно проводить оценку персонала, интересуясь именно индивидуальной мотивацией сотрудников. В отчетах профессионального уровня сотрудников необходимо не просто характеризовать работников, но и выявить их стремления и пожелания, их соответствие реальному потенциалу.

Грамотные руководители могут использовать эти сведения для того, чтобы сделать карьерное продвижение человека сильным мотивирующим фактором. Если сотрудник будет видеть для себя желанные перспективы профессионального роста на данном предприятии, его вряд ли будут привлекать предложения с более высокой оплатой труда. Видение "желаемого будущего" и ощущение его реальности, уважение интересов и ценностей каждой ценной для предприятия сотрудника помогают создать сплоченную команду, которая будет продуктивно работать даже при возникновении финансовых затруднений на предприятии.

Другим фактором, который оказывает существенное влияние на эффективность управления персоналом является рациональная организация рабочего времени аппарата управления сельскохозяйственным предприятием, требует изучения структуры затрат рабочего времени и дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы. Без учета и анализа использования рабочего времени, планирование окажется оторванным от реальных условий.

Для повышения эффективности работы аппарата управления сельскохозяйственного предприятия и сокращения потерь рабочего времени руководителям следует тщательно планировать свой рабочий день, неделю. Определенный порядок чередования рабочего времени и перерывов, установленный на основе анализа работоспособности, может обеспечить высокую производительность труда. План работы руководителя должен дополняться жестким распорядком работы всех служб. Также должны быть установлены определенные дни для осуществления мероприятий, необходимых для функционирования предприятия, в также продолжительность их проведения. Планирование мероприятий приучает персонал к дисциплине и оперативности в работе.

Планирование управленческого труда в сочетании с производственным планированием создает многочисленные преимущества для эффективной работы сельскохозяйственного предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Преимущества, которые создаются благодаря рациональному планированию управленческого труда

Важными инструментами в планировании является разработка и реализация плана - графика рабочей недели. Такие планы-графики должны включать не только параметры повседневной текущей работы, в том числе время, выделенное для встреч и бесед со специалистами, руководителями внутрихозяйственных подразделений, но и время, отведенное для приема рядовых работников, время совещаний.

**Выводы по данным исследованиям.** Итак, согласно результатам исследования создания условий для управления мотивацией работников сельскохозяйственного предприятия возможно при условии адаптации, и в первую очередь, не хозяйствующих субъектов, а главных участников аграрной реформы - отечественных аграриев. С целью же повышения

мотивации трудовой активности в сельскохозяйственном секторе в работе предлагаем разработать такие меры на уровне государства, которые позволили бы устранить (или хотя бы значительно ослабить) основные факторы внешнего воздействия, способствующие усилению воздействия демотивационных внутренних факторов (несвоевременность выплаты заработной платы, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, плохие санитарно-бытовые условия на производстве, невозможность получить жилье и т.д.).

**Список использованных источников:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. С. К. Мордовина. – СПб., 2004. – 832 с.
2. Байерс Л. Л. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / Л. Л. Байерс, Л. В. Ру // Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу: [http://www. management.com.ua/hrm/hrm003.html](http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html). – Назва з екрану.
3. Баценко Л. М. Професійний розвиток персоналу як фактор позитивних зрушень в діяльності сільськогосподарських підприємств / Л.М.Баценко, Р.В. Галенін // Збірник наукових праць Харківського національного університету, вісник ХНАУ, серія «Економічні науки».№3, 2013р. - С.130-136
4. Баценко Л. М. Эффективность использования человеческих ресурсов в сельскохозяйственных предприятиях Сумской области / Л.М. Баценко// Агропромышленный комплекс: контуры будущего (материалы Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, г. Курск, 14-16 ноября 2012 г., ч. 1) [Текст]. – Курск: Изд-во Курск.гос. с.-х.ак., 2012. – С.54-57
5. Борисова Е. Критерии оценки персонала / Е. Борисова // Персонал-микс. – 2007. – № 7. – С. 51–59.