

УДК 631.158:658.3(476.7)

*О. А. ПАШКЕВИЧ*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ФОРМАМ РАБОТЫ**

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси*

*(Поступила в редакцию 22.12.2008)*

Актуальность исследования управления персоналом в сельскохозяйственных организациях обусловлена возрастающей ролью показателей качества труда и производства, усиливающейся конкуренцией товаров и услуг на рынках, в соответствии с чем меняются требования к работнику, возрастает значение его профессионализма и творческого отношения к труду, инициативы и риска в принятии управленческих решений. Потребность в новом качестве управления персоналом – фактор, который предопределяет, с одной стороны, изменение научных основ формирования системы управления персоналом, с другой – обуславливает технологические перемены в практике ее функционирования.

Цель настоящей работы – исследовать зависимость эффективности сельскохозяйственного производства от качественных и количественных характеристик персонала, форм его использования и методов управления им, степени вовлеченности работников в управленческие решения организации, а также определить современные требования к содержанию и формам работы с персоналом и разработать механизмы их реализации. Исследование проводили по сельскохозяйственным организациям, функционирующим в Брестской области в условиях избыточной рабочей силы.

Организации вне зависимости от отраслевой принадлежности в работе с персоналом формируют рабочие места, необходимые для производственной деятельности. Они создают объективный экономический интерес для работников в виде заработной платы, премий и т. д., проводят обучение и повышение квалификации персонала, осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении целей организации, компенсируют затраты времени, энергии, интеллекта работников, которые они несут, работая над достижением целей. Для их реализации каждая организация должна разработать и внедрить методы, процедуры, программы, которые в единстве представляют систему управления персоналом.

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления. В действующей, процесс управления доведен до регламентированных схем, носящих авторитарный характер. В новой – персонал определяет эффективность хозяйственной деятельности и представляет собой ресурс организации, которым следует грамотно управлять и создавать оптимальные условия для его развития [1–5]. В результате анализа и оценки теоретических и методологических основ формирования системы управления персоналом установлено, что ее следует изучать как открытую систему, ориентированную на качество труда, его производительность. Отсюда производительность труда руководителей и специалистов нами рассматривается как стратегический ресурс сельскохозяйственных организаций различных организационно-правовых форм. По существу эффективная система управления персоналом формирует отношения сотрудничества между работниками и работодателем, направленные на сохранение баланса их интересов, и вносит вклад в становление социального партнерства.

Важной особенностью современного сельского хозяйства является его многоукладность, формирование организаций различных по масштабу производства (малые, средние, крупные) и орга-

низационно-правовым формам (хозяйственные товарищества и общества, акционерные общества, кооперативы, унитарные предприятия). На практике управление персоналом дифференцировано в зависимости от организационно-правовых форм сельскохозяйственных организаций по способу включения работника в процессы производственно-хозяйственной деятельности, формам участия персонала в управлении.

Исследования свидетельствуют, что в сельскохозяйственных организациях государственной формы собственности занято 13,7% работников, на негосударственную форму приходится 86,3% (табл. 1). В них сосредоточено 24,5% трудовых ресурсов села, или 57,1 тыс. чел. От общего числа занятых в сельском хозяйстве это составляет 76%.

Т а б л и ц а 1. **Распределение трудовых ресурсов между субъектами хозяйствования в сельском хозяйстве Брестской области в 2007 г. (среднегодовая численность)**

| Организационно-правовая форма                 | Число организаций | Общая численность персонала |      |
|---|-------------------|-----------------------------|------|
|   |                   | чел.                        | %    |
| Государственная форма собственности           | 32                | 7858                        | 13,7 |
| В т. ч. республиканские унитарные предприятия | 13                | 4202                        | 7,3  |
| коммунальные унитарные предприятия            | 19                | 3656                        | 6,4  |
| Негосударственная форма собственности         | 235               | 49278                       | 86,3 |
| В т. ч. акционерные общества                  | 60                | 14181                       | 24,8 |
| кооперативы                                   | 170               | 33794                       | 59,2 |
| частные унитарные предприятия                 | 5                 | 1303                        | 2,3  |
| Всего   | 267               | 57136                       | 100  |

Изучение численности работников управления и рабочих кадров, ее соответствие нормам управляемости, характеру выполняемых функций, фактического распределения должностных обязанностей, возможности совмещения должностей и профессий, структуры персонала по категориям (служащие и рабочие), по возрасту, полу, по уровню образования и квалификации, возможно с осуществлением *мониторинга* управления персоналом (это способ проведения специальных наблюдений за процессами использования персонала, который распространен во многих зарубежных странах в качестве эффективного средства их оптимизации [6–8]). Целью мониторинга управления персоналом является постоянное отслеживание, контроль и регулирование социально-экономических, организационно-правовых и профессиональных характеристик, влияющих на повышение эффективности деятельности персонала в целом по организации и по отдельным ее структурным подразделениям.

Разработанный и проведенный нами мониторинг управления персоналом с использованием данных текущей и годовой статистической отчетности, отчетности по труду в сельскохозяйственных организациях Брестского района позволил осуществить учет и анализ следующих организационно-кадровых характеристик. В 2007 г. на долю руководителей с высшим образованием приходилось 96,4%, главных специалистов – 72,6%. Среди профессиональных групп рабочих кадров 55,2% механизаторы I и II класса, 57,5% водители. В отличие от них только 8,1% работников животноводства имеют квалификацию «мастер животноводства» I и II класса. **Работники животноводческой отрасли составляют 37,5% всех рабочих кадров сельскохозяйственных организаций, поэтому проблема подготовки кадров для животноводства является одной из главных.**

Внедрение средств механизации и автоматизации производства требует внедрения более совершенной системы управления в предприятии. В этих условиях первостепенное значение имеет обеспечение сельскохозяйственных организаций квалифицированным персоналом, способным эффективно использовать современную технику, средства производства и на этой основе повышать производительность труда. Анализ показал, что в организациях индустриального типа (селекционно-гибридные центры, племенные хозяйства, тепличные комбинаты и т. д.) доля неквалифицированного и малоквалифицированного труда составляет все еще 70–75%, в то же время в хозяйствах со средним и низким уровнем механизации производственных процессов доля малоквалифицированного, ручного труда еще более существенная (80% и более), в связи с чем наблюдается разница в уровне производительности труда (табл. 2).

Т а б л и ц а 2. Доля труда различной квалификации рабочих по организациям различных типов и организационно-правовых форм за 2007 г., %

| Организация  | Число рабочих | Доля квалифицированных рабочих, % | Доля малоквалифицированных рабочих, % | Произведено валовой продукции на 1 работника, млн руб. | Произведено валовой продукции на 1 чел.-ч, тыс. руб. |
|--|---------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|--|
| <i>Индустриальный тип хозяйства</i>                                    |               |                                   |                                       |  |  |
| РУСП СГЦ «Западный»  | 100,0         | 24,1                              | 75,9                                  | 71,8   | 37,1   |
| ГУСП племзавод «Мухавец»   | 100,0         | 29,0                              | 71,0                                  | 44,4   | 18,6   |
| СПК «Остромечеве»  | 100,0         | 26,7                              | 73,7                                  | 59,3   | 36,8   |
| ОАО «Агровита»   | 100,0         | 29,4                              | 70,6                                  | 38,3   | 24,1   |
| СПК «За мир»   | 100,0         | 38,3                              | 61,7                                  | 36,6   | 26,3   |
| КУСП совхоз «Брестский»  | 100,0         | 29,9                              | 70,1                                  | 30,0   | 22,0   |
| <i>Средний и низкий уровень механизации производственных процессов</i> |               |                                   |                                       |  |  |
| КУСП «Пограничник»   | 100,0         | 14,9                              | 85,1                                  | 34,0   | 29,8   |
| СПК «Чернавчицы»   | 100,0         | 21,2                              | 78,8                                  | 40,9   | 19,9   |
| ОАО «Комаровка»  | 100,0         | 19,8                              | 80,2                                  | 43,3   | 20,0   |
| КУСП «Молодая гвардия»   | 100,0         | 15,7                              | 84,3                                  | 33,4   | 17,3   |

Интенсификация производства, внедрение новых технологий предполагает повышение квалификации персонала всех категорий и усложняет требования к управленческому персоналу. Ориентация на результативность и эффективность труда, способность к инновационной деятельности, рост инициативы и предпринимательской активности предопределяет совмещение обязанностей работников. Например, сочетание функций главного зоотехника и руководителя подразделения животноводства, зоотехника участка и заведующего фермой, инженера-механика и заведующего складом запасных частей, старшего специалиста по кормопроизводству и старшего зоотехника участка приводит к сокращению аппарата управления в сельскохозяйственных организациях. Расчеты по СПК «Остромечеве» показали, что на этой основе возможно сократить 4 работников управленческого аппарата, или 2,3% его общей численности.

Упорядочение рабочих мест и низкая мотивация труда обуславливают текучесть персонала. В 2005 г. по различным причинам из сельскохозяйственных организаций Брестской области выбыло 17,9% руководителей, в 2006 и 2007 гг. – 13,4 и 16,8% соответственно. По экспертной оценке из-за низкой мотивации труда (номинальная начисленная заработная плата в сельском хозяйстве в 2007 г. (412,9 тыс. руб.) ниже относительно промышленности на 33,5%, среднеобластного уровня – 32,5%), неудовлетворительных условий и организации трудового процесса, личного характера, с одной стороны, а также вследствие систематического нарушения трудовой дисциплины, с другой, выбыло 11,5% специалистов, 16,3% рабочих кадров. Текучесть кадров явилась следствием снижения производительности труда в сельскохозяйственных организациях, увеличения затрат на подбор, подготовку персонала. Такая ситуация предопределяет разработку мер по регулированию текучести: устранение несоответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и экономическим интересам работников.

Регулирование социально-трудовых отношений осуществляется с учетом законодательных и нормативно-правовых актов, регламентирующих права, обязанности и взаимоотношения участников трудового процесса независимо от организационно-правовой формы. Особенности организационно-правовых форм сельскохозяйственных предприятий обуславливают размер аппарата управления, затраты на его содержание, функции по управлению персоналом, должностные обязанности и компетенцию работника. Это предопределило целесообразность разработки и совершенствования нормативно-методического обеспечения: положения о структурном подразделении, штатного расписания, трудового договора (контракта), для должностей с неполной занятостью в течение рабочего дня (бухгалтер, экономист, ветеринар) – договора лизинга персонала, должностных инструкций и др.

Нами установлено, что в сельскохозяйственных организациях области сформировались различные типы организационных структур управления: линейные, линейно-функциональные, отраслевые, территориальные. Управление персоналом реализуется в соответствии с иерархией подчи-

нения, при которых работники нижестоящих уровней контролируются работниками вышестоящих. Этим объясняется низкий уровень участия персонала в принятии управленческих решений. Группировка сельскохозяйственных организаций в разрезе их организационно-правовых форм по удельному весу управленческого аппарата в общей численности работников показывает, что в среднем он составляет от 13,6% в государственных предприятиях коммунальной формы собственности до 18,5% в республиканских унитарных предприятиях. Увеличение удельного веса управленческого аппарата приводит к снижению эффективности производства по группам сельскохозяйственных организаций различных организационно-правовых форм. В среднем в сельскохозяйственных организациях на 100 рабочих основного производства приходится 20 руководителей и специалистов. При излишней численности работников аппарата управления происходит дублирование функций управления, возрастает объем приказной и распорядительной информации. Это ориентирует на оптимизацию числа структурных подразделений и рабочих мест в них, а следовательно, численности управленческого аппарата.

В ходе проведенного мониторинга управления персоналом нами выявлены основные экономические и социальные результаты совершенствования системы управления персоналом в сельскохозяйственных организациях, которые систематизированы по элементам и функциональным блокам (табл. 3, 4).

Т а б л и ц а 3. **Экономические направления совершенствования системы управления персоналом в сельскохозяйственных организациях**

| Элементы системы управления персоналом                         | Направления совершенствования   | Результат  | Эффект   |
|--|---|--|--|
| <i>Управляющая подсистема (руководители и специалисты)</i>     |   |  |  |
| Организационная структура управления                           | Совершенствование организационной структуры управления                    | Изменение типа структуры управления и числа звеньев  | Приведение в соответствие с нормами управляемости  |
| Аппарат управления   | Сокращение численности аппарата управления                                | Оптимизация численности управленческого персонала; организация повышения квалификации и переподготовки   | Улучшение профессионального, квалификационного и возрастного состава, структуры по стажу работы в данной организации   |
| Функции управления   | Снижение затрат времени на осуществление функций управления               | Сокращение количества функций и их видов; снижение затрат на осуществление функций управления  | Устранение дублирования функций  |
| Информационное обеспечение и технические средства ее обработки | Использование оргтехники и компьютерных технологий                        | Количество, типы технических средств; рост удельного веса стоимости технических средств в общей стоимости основных средств                       | Повышение общего уровня использования оргтехники и компьютерных технологий   |
| Организация и технология управления                            | Уровень регламентации труда   | Обеспеченность специалистов регламентирующей методической документацией; совершенствование системы стимулирования труда                          | Улучшение социально-психологической обстановки в коллективе; оптимизация соотношения административных, экономических и социально-психологических методов управления  |
| Управленческие решения   | Обоснование, выработка, принятие и реализация управленческих решений      | Оптимизация количества принимаемых решений; сокращение затрат на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений                           | Своевременность принятия управленческих решений; повышение инновационности управления  |
| <i>Управляемая подсистема (рабочие кадры)</i>                  |   |  |  |
| Организационная структура производства                         | Совершенствование и рационализация организационной структуры производства | Оптимизация числа и состава рабочих мест; рационализация числа и состава структурных подразделений в соответствии со специализацией производства | Оптимальное распределение численности персонала по рабочим местам и структурным подразделениям в соответствии с потребностями производства и паспортами рабочих мест |

| Элементы системы управления персоналом | Направления совершенствования   | Результат   | Эффект   |
|--|---|---|--|
| Рабочие кадры                          | Производительность труда рабочих, уровень квалификации, уровень трудовой дисциплины | Повышение образовательного и квалификационного уровней персонала; повышение эффективности использования рабочих кадров, уровня производительности труда и размера заработной платы; повышение уровня нормирования труда | Рост производительности труда рабочих, повышение уровня квалификации, соблюдение трудовой дисциплины   |
| Функции рабочих кадров                 | Сокращение и устранение потерь рабочего времени                                     | Сокращение количества и состава функций рабочих кадров  | Повышение качества осуществления производственных функций  |
| Организация и технология производства  | Внедрение инноваций в процесс производства  | Снижение удельного веса ручного и малоквалифицированного труда; снижение трудоемкости производства продукции (работ, услуг); снижение энерго- и материалоемкости продукции (работ, услуг)                               | Снижение себестоимости; рост качества производимой продукции; рост прибыли и рентабельности производства; повышение инновационного уровня производства |

Таблица 4. Направления совершенствования системы управления персоналом в сельскохозяйственных организациях социального характера

| Функциональные блоки управления персоналом | Направления совершенствования  | Результат   | Эффект   |
|--|--|---|--|
| Планирование персонала                     | Соответствие содержания труда на рабочих местах образованию, профессиональному и квалификационному уровню работников   | Сокращение числа работников, занятых не по профилю специальности  | Избежание и сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала                         |
| Найм и отбор                               | Использование персонала в соответствии с индивидуальными способностями и возможностями<br>Принятие обоснованных управленческих решений о перемещении персонала   | Минимальное число обращений к администрации со стороны персонала с просьбой о переводе в другие подразделения | Снижение текучести персонала, привлечение на предприятие квалифицированных работников                          |
| Стимулирование и вознаграждение            | Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда, применение нематериальных стимулов (мероприятия «Имидж организации», приз «За здоровый образ жизни», система гибкого графика работы, система профессионального продвижения и ротация персонала) | Рост уровня заработной платы, стимулирующих выплат  | Повышение уровня мотивации, снижение текучести персонала, создание имиджа социально-ответственного предприятия |
| Обучение персонала                         | Создание условий для адаптации персонала к условиям работы в организации   | Увеличение удельного веса работников, повысивших квалификацию, прошедших подготовку и переподготовку          | Соответствие уровня квалификации персонала содержанию трудовой функции на рабочем месте                        |
|  | Повышение конкурентоспособности персонала в связи с инновационными нововведениями в технике и технологии производства  | Увеличение доли работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями                  | Рост эффективности производства, инновационной восприимчивости   |
| Высвобождение персонала                    | Снижение негативных последствий высвобождения работников   | Ротация персонала, перевод по соглашению сторон в другие организации  | Недопущение роста социальной напряженности в регионе   |

В отличие от известных подходов, которые ориентированы на совершенствование управления персоналом в направлении стимулирования и вознаграждения труда и сводятся к вопросам мотивации, либо к рекомендациям по применению стиля и методов управления в той или иной производственной ситуации, разработанные нами направления совершенствования системы управ-

ления персоналом систематизированы по функциональным блокам (для управляющей и управляемой подсистем), по элементам (организационная структура, функции управления, управленческие решения и др.), по результативным показателям (количество функций, число управленческих звеньев и др.), возможному эффекту от реализации мероприятий (улучшение, оптимизация, рационализация и т. п. элементам функционального блока).

Таким образом, разработанный нами мониторинг управления персоналом применим к конкретной сельскохозяйственной организации и включает мероприятия по сбору, анализу и оценке на этой основе эффективности использования кадрового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений. Его реализация позволяет решить следующие задачи: создать основу для формирования действенной системы управления персоналом и привести ее в соответствие с кадровой политикой; определить основные элементы данной системы, выявить существующие проблемы и пути их решения; повысить эффективность производства за счет совершенствования работы по управлению персоналом в организации.

### Литература

1. Г у с а к о в, В. Лучше меньше, да лучше / В. Гусаков // Белорусская нива. – 2008. – 25 ноября. – С. 3.
2. Г у с е в, А. Е. Трансформация систем управления сельхозпредприятий в рыночных условиях / А. Е. Гусев, Н. А. Волобуева // Аграрная наука. – 2006. – № 6. – С. 11–12.
3. О в ч и н н и к о в а, Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. Овчинникова // Управление персоналом. – 2001. – № 7. – С. 34–39.
4. П о л я н и н а, М. Нужны новые подходы к управлению сельскохозяйственными организациями / М. Полянина // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 3. – С. 72–77.
5. П р и х о д ь к о, В. О смене управленческих парадигм / В. Приходько, Т. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 96–100.
6. A v e r y, E. Staff development. A practical guide. 3th. ed. / E. Avery, T. Dahlin, D. A. Carver. Chicago: American Library Association, 2001. – 194 p.
7. K e l l y, D. T. International human resource management in Japanese firms. Their greatest challenge / D. T. Kelly. – New-York: Palgrave. – 2001. – 255 p.
8. W r i g h t, M. P. Human resources and resource based view of the firm / M. P. Wright, B. B. Dunford, A. S. Snell // Journal of management. – 2001. – Vol. 27, N 6. – P. 701–721.

*O. A. PASHKEVICH*

#### **MANAGEMENT OF THE PERSONNEL IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS: MODERN REQUIREMENTS TO THE MAINTENANCE AND WORK FORMS**

#### **Summary**

In new conditions of management requirements to the personnel of the organisations vary, there is a complication of the maintenance of functions of management by the personnel, the volume and methods of their performance vary, and new ones appear (commercial activity, marketing, foreign trade activities, etc.). It focuses on the perfection of management by the personnel on the basis of monitoring of management by the personnel according to the personnel **policy of the agricultural organisation**.