

**Проблеми кадрового менеджменту на підприємствах АПК та шляхи їх
вирішення в сучасних умовах господарювання
(на прикладі Закарпатської області)**

Д.В.Литяцька, аспірантка*

Протягом багатьох років людському чинникові в бізнесі надавалась другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням підприємства. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху підприємства. Перехід до ринкової економіки, зміна форм власності та стратегії діяльності підприємства викликали зрушення у сфері управління персоналом.

Персонал, кадровий менеджмент, кадрова служба, трудовий потенціал.

Розвиток ринкової економіки в аграрній сфері та пов'язаний з цим процес формування нових економічних відносин змусив по-новому поглянути на деякі теоретичні аспекти кадрового менеджменту, критично переосмислити проблеми, що виникли, виробити адекватні сучасним умовам розвитку економіки підходи до вирішення цього питання.

Донедавна у вітчизняній теорії та практиці не було єдиної думки щодо визначення змісту кадрового менеджменту, однак нині прослідковується тенденція до виділення ролі кадрового менеджменту в системі управління діяльністю підприємства. Найбільш близькими до проблеми, що досліджується, можна назвати публікації провідних економістів у галузі кадрового менеджменту, зокрема Г.В. Щокіна [1], Й.С. Завадського [2], Т.І. Балановської [3], В.В. Юрчишина [4].

У працях цих вчених започаткований аналіз кадрового управління та проблем, з якими зустрічаються керівники при організації системи кадрового

*Науковий керівник - доктор економічних наук, професор В.П.Галушко

менеджменту. У зв'язку з цими об'єктивними факторами зростає необхідність постановки та вирішення ряду важливих проблем, а саме:

Розробка гнучкої і неперервної системи підготовки, перепідготовки і перерозподілу персоналу для задоволення потреб підприємства;

Мобілізація інвестицій для підготовки і перепідготовки трудового потенціалу підприємства;

Пошук і залучення до співробітництва висококваліфікованих спеціалістів з управління кадровим потенціалом;

Забезпечення стабільності, зайнятості, безпечних умов праці, заходів щодо підвищення професійної кваліфікації, мотивації співробітників.

Метою нашого дослідження було вивчити проблему кадрового менеджменту та розробити шляхи їх вирішення.

Проблемним аспектом діяльності будь-якого підприємства є його персонал. Це пов'язано з тим, що поряд з матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами людські є найважливішими компонентами підприємства. Оскільки за своїм змістом вони суттєво відрізняються від інших ресурсів, то й вимагають відповідно особливої уваги. На відміну від інших ресурсів, чим більше люди залучені до професійної діяльності, тим більше в них накопичується життєвого і професійного досвіду, тим менше часу їм потрібно для якісного вирішення професійних завдань. Тому кадровий менеджмент у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати та узагальнити цілий ряд питань з адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування чинника особистості у побудові системи кадрового менеджменту підприємства.

В рамках такого підходу людина розглядається як важливий елемент капіталу підприємства, а витрати на оплату її праці, підготовку та перепідготовку, підвищення кваліфікації, створення сприятливих умов діяльності – як особливий вид інвестицій.

Кадровий менеджмент, тобто робота з персоналом, перетворився в один із основних обов'язків керівників усіх рівнів і напрямків.

Успіх аграрних підприємств, спрямованих на нарощування обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, забезпечення продовольчої безпеки країни та проведення соціальної політики на селі значною мірою залежить саме від кадрового потенціалу аграрного сектору економіки, рівня підготовки та здібностей керівників і спеціалістів, зайнятих в аграрній сфері.

Широке використання таких понять як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені до загальної системи організаційного управління і тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами (наприклад, постановкою цілей підприємства, розробкою стратегії, плануванням, організацією, контролінгом).

Результат діяльності багатьох підприємств і накопичений в них досвід роботи з кадрами показує, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції. Впровадження досягнень НТП у більшості випадків визначається якістю робочої сили і призводить до глибоких змін у трудовій діяльності людини. З'являються нові робочі місця, що потребує для підприємства висококваліфікованих кадрів, які здатні працювати в умовах нових технологій. Нині в аграрному секторі Закарпатської області дуже важливим є підготовка і безперервне навчання персоналу. Необхідне формування нової системи роботи з кадрами, потрібна нова кадрова політика і впроваджувати її повинні професіонали. Зміна зовнішнього середовища, об'єктивних умов і дефіцит кваліфікованих кадрів змінив поняття роботи з кадрами як суто адміністративної.

З'являється нове розуміння кадрової роботи як сукупності таких заходів:

забезпечення виробництва необхідною робочою силою;

мотивація працівника до ефективної діяльності.

Нині робота з персоналом має суттєве значення в діяльності підприємства АПК Закарпаття. Управляти людиною набагато важче, ніж верстатом. Людина

може різко змінити свої погляди, рішення, може захворіти або просто-напросто зробити помилку. Люди різною мірою здатні проявляти недисциплінованість чи припускати помилок. Одні це роблять рідко, а для інших – це норма. Незнання конкретних людей, їх психологічних і психофізіологічних особливостей є однією з головних причин низької ефективності системи кадрового менеджменту. Тому проблема ефективного управління виробництвом є, перш за все, проблемою ефективної роботи з кадрами [5].

Кадрове управління повинно бути гарантією процвітання підприємства. Висока якість робочої сили – це лише передумова до високої ефективності виробництва. Для її реалізації необхідно, щоб робота працівників була добре організована, щоб вона відповідала професійній підготовці та рівню кваліфікації персоналу, щоб для працівників були створені відповідні санітарно-гігієнічні умови праці, які забезпечують нормальний рівень її інтенсивності.

У сучасних умовах господарювання більшості підприємств АПК Закарпатської області доводиться вирішувати проблеми кадрового менеджменту, які пов'язані з організацією відбору і найму персоналу, процесом вивільнення робочої сили, з системою навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу, з механізмом повного використання трудового потенціалу працівників. Вирішення цих проблем, насамперед, залежить від мети кадрового менеджменту на підприємстві, від обраної кадрової політики, від рівня організації діяльності кадрових служб, які мають безпосередній вплив на систему управління персоналом підприємства.

У своїй роботі з персоналом керівництво орієнтується, в першу чергу, на ефективність матеріальних і фінансових витрат та організаційних зусиль. Для процесу виробництва кожному підприємству потрібні матеріальні і трудові ресурси. Тому одна з проблем кадрового менеджменту полягає в тому, що всі ресурси оцінюються в термінах грошей, а людські в більшості організацій – ні. Повинна бути така оцінка людських ресурсів, яка б могла суміщати

цінність гривні, долара і людських активів підприємства. Потрібно розглядати людські ресурси як ключ до ефективності підприємства.

Відомо, що конкурентоздатність підприємства багато в чому залежить від його персоналу. Добре підготовлений персонал з високим рівнем мотивації на якісну роботу впливає не менше, а то й більше, ніж нове обладнання і передова технологія. Тому слід приділяти особливу увагу проблемі навчання працівників і підвищення їх кваліфікації. Працівник має свій, залежно від віку, визначений період працездатності до виходу на пенсію. Він потребує свого роду “ремонту” – медичної допомоги при виробничих травмах і захворюваннях. Працівник підлягає “моральному зносу” – старіння знань і необхідність їх оновлення через навчання та підвищення кваліфікації. Модернізація обладнання дозволяє йому залишатися продуктивним протягом тривалого часу. Те ж саме можна сказати і про працівника, який пройшов навчання та підвищення кваліфікації. Тому витрати на ці цілі окупляться протягом декількох років.

Також особливої уваги заслуговує проблема навчання і підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємств АПК Закарпатської області. Крім навчання управлінського персоналу поза межами підприємства, організації короткострокових семінарів безпосередньо на підприємстві, заслуговує на увагу так званий метод службової ротації. Переміщуючи керівників низових ланок з відділу у відділ на строк від трьох місяців до одного року підприємство знайомить нового керівника з багатьма аспектами діяльності. Ці знання необхідні для успішної праці на високих посадах [6], від якої залежить ефективність кадрового менеджменту на підприємствах АПК. Однією з проблем кадрового менеджменту сьогодні є відсутність інтегрованої кадрової служби на підприємствах. Також недостатнім є рівень професійної підготовки працівників кадрових служб, значна частина з яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищувала своєї кваліфікації. У зв'язку з цим вони не виконують цілого ряду завдань управління персоналом. Тому на підприємствах слід увести в штатний розпис посаду менеджера персоналу.

Він повинен мати спеціальну фахову підготовку, володіти теоретичними основами та мати практичні навички у роботі. Однією із специфічних функцій, яку він виконуватиме, буде надання консультацій лінійним і функціональним керівникам з підбору ефективних методів управління персоналом у різних ситуаціях [7].

Важливою також є проблема організації відбору і найму персоналу. Адже сучасний ринок праці перенасичений робочою силою, тому підприємство повинне створювати всі умови для залучення таких працівників, навички та особисті характеристики яких найкраще відповідають його цілям. Здійснювати відбір і найм кадрові служби повинні виходячи з оптимальної чисельності персоналу. Не повинно бути як нестачі працівників, що може призвести до зменшення продуктивності праці, збільшення травматизму, конфліктних ситуацій у колективі, так і надлишку, який може спричинити збільшення грошових витрат на фонд оплати праці, зменшення зацікавленості в якісній праці, відтік кваліфікованих працівників. З іншого боку, підприємство має можливість серед великої кількості осіб на ринку праці вибрати тих, які будуть виконувати відповідну роботу, а головне – працюватимуть як єдина команда для досягнення поставлених цілей. Підприємство зацікавлене, щоб персонал був гарантією процвітання і досягнення результативності в його діяльності. Високий попит на ті чи інші посади спонукає підприємство поставити підвищені вимоги до рівня кваліфікації претендентів. Це є свідченням того, що нині на ринку праці некваліфікований чи погано підготовлений робітник не має професійної перспективи. В такій ситуації працівник може використати свій шанс лише завдяки міцним знанням і навичкам, які він може одержати при добре організованій системі навчання на підприємстві [8].

Не менш важливою проблемою кадрового менеджменту на підприємствах аграрного сектору Закарпаття є процес вивільнення зайнятого персоналу. Працівники, які багато років пропрацювали на підприємстві, і як з об'єктивних, так і суб'єктивних причин підлягають звільненню, досить важко

сприймають цю подію. Психологічно важко усвідомити працівнику, що потреби в його послугах немає. Тому підходити до звільнення потрібно дуже обережно. З іншого боку, не всі робітники готові підпорядковуватися вимогам часу, тому керівництво змушене їх звільнити. Оскільки підприємству потрібні такі працівники, які б підтримували заданий темп перетворень.

Також важливою є проблема повного використання трудового потенціалу працівника, тобто його ресурсних можливостей у сфері праці. Підприємство повинне залучати робочу силу, трудовий потенціал якої відповідає умовам його діяльності. Залучення робочої сили, чий трудовий потенціал є завищеним в умовах певного підприємства є небажаним: цей трудовий потенціал не буде повністю використовуватися, витрати на таку робочу силу не окупляться, сам працівник відчуватиме незадоволення від роботи, що потягне за собою звільнення.

Вирішити проблему повного використання трудового потенціалу працівника можна за допомогою механізму пристосування можливостей персоналу до потреб виробництва. Найбільш економічним методом в цій ситуації є використання функціональної адаптації.

Ситуація в аграрному секторі Закарпатської області може позитивно змінитися тільки тоді, коли на всіх рівнях його управління сформується розуміння важливості проблем кадрового менеджменту, необхідності створення умов для їх вирішення.

Отже, при роботі з персоналом на підприємствах аграрного сектору виникає необхідність постановки і вирішення ряду проблем кадрового менеджменту, які пов'язані з:

- організацією відбору і найму персоналу;
- вивільненням робочої сили;
- повним використанням трудового потенціалу працівників;
- організацією системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Шляхи вирішення цих проблем залежать від діючої на підприємствах системи управління персоналом, яка повинна опиратися на відповідну тактику й стратегію кадрового менеджменту.

Висновки. На нашу думку, основними факторами успіху у вирішенні проблем кадрового менеджменту на підприємствах АПК Закарпаття є:

1. Розробка ефективної кадрової політики.
2. Постійне удосконалювання кадрової роботи на підприємстві.
3. Турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації своїх співробітників.
4. Поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників.
5. Чітка система управління коштами, виділеними на навчання і підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати.
6. Усвідомлення значення людського чинника як елементу конкурентноздатності підприємства.
7. Формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників.
8. Створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених.
9. Продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгове харчування.
10. Здійснення комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів.
11. Координація і контроль виконання намічених кадрових заходів.

Зазначимо, що в практиці вітчизняних підприємств варто використовувати таку багатоваріантність заходів щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту та подолання проблем, пов'язаних з побудовою системи кадрового менеджменту на підприємстві.

Подальші наукові розробки, апробація цих пропозицій дадуть змогу визначити пріоритетність впровадження окремих підходів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.
2. Завадський Й.С. Менеджмент. – Т.1. – Вид. 2-ге. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
3. Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник НАУ. – 1999. – №7–8. – С.50–52.
4. Юрчишин В.В. До проблеми кадрового забезпечення реформування аграрних відносин // Економіка АПК. – 1998. – №6. – С.76–84.
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
6. Смолівик П.В. Управление процессом подбора персонала // Персонал. – 2000. – № 4. – С. 35.
7. Литяцька Д.В. Аналіз роботи кадрових служб та їх вплив на діяльність підприємства / Матеріали 1-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції “Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю. – Черкаси.: ЧДТУ, 2002. – С.102-103.
8. Хміль Ф.І. Менеджмент : Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 357 с.

Проблемы кадрового менеджмента на предприятиях АПК и способы их
решения в современных условиях ведения их хозяйства

Д.В. Литяцкая

На протяжении многих лет человеческому фактору в бизнесе уделялась второстепенная роль, подчиненная финансовым и производственным задачам предприятия. Актуальной проблемой современного менеджмента является активизация человеческих ресурсов для достижения успеха предприятия. Переход к рыночной экономике, изменение форм собственности и стратегии деятельности предприятия привели к сдвигу в сфере управления персоналом.

Персонал, кадровый менеджмент, кадровая служба, трудовой потенциал.

**The problems of personnel management at enterprises and the ways of their solving in the modern conditions of economic management
(on the example of Transcarpathia region)**

D.V. LUTIAZKA

During many years the secondary role was given to the human factor in business which is subordinated to the financial and industrial tasks of an enterprise. The energization of human resources for the achievement of success of an enterprise is the urgent problem of modern management. The transition to the market economy, change of the ownership pattern and the strategy of enterprise activities have caused the changes shift in the personnel management sphere.

Personnel, staff management, staff office, labour potential.