

УДК: 331.522.4-058.234.4:631.15/16

**АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО МЕХАНИЗМА
УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Дементьев М.Ю., Еримизина М.И.

Предлагается разработанная программированная практическая блок-схема алгоритма создания конкурентоспособного механизма управления использованием трудовых ресурсов в сельскохозяйственных предприятиях.

Ключевые слова: алгоритм, механизм, управление трудовыми ресурсами, сельскохозяйственные предприятия.

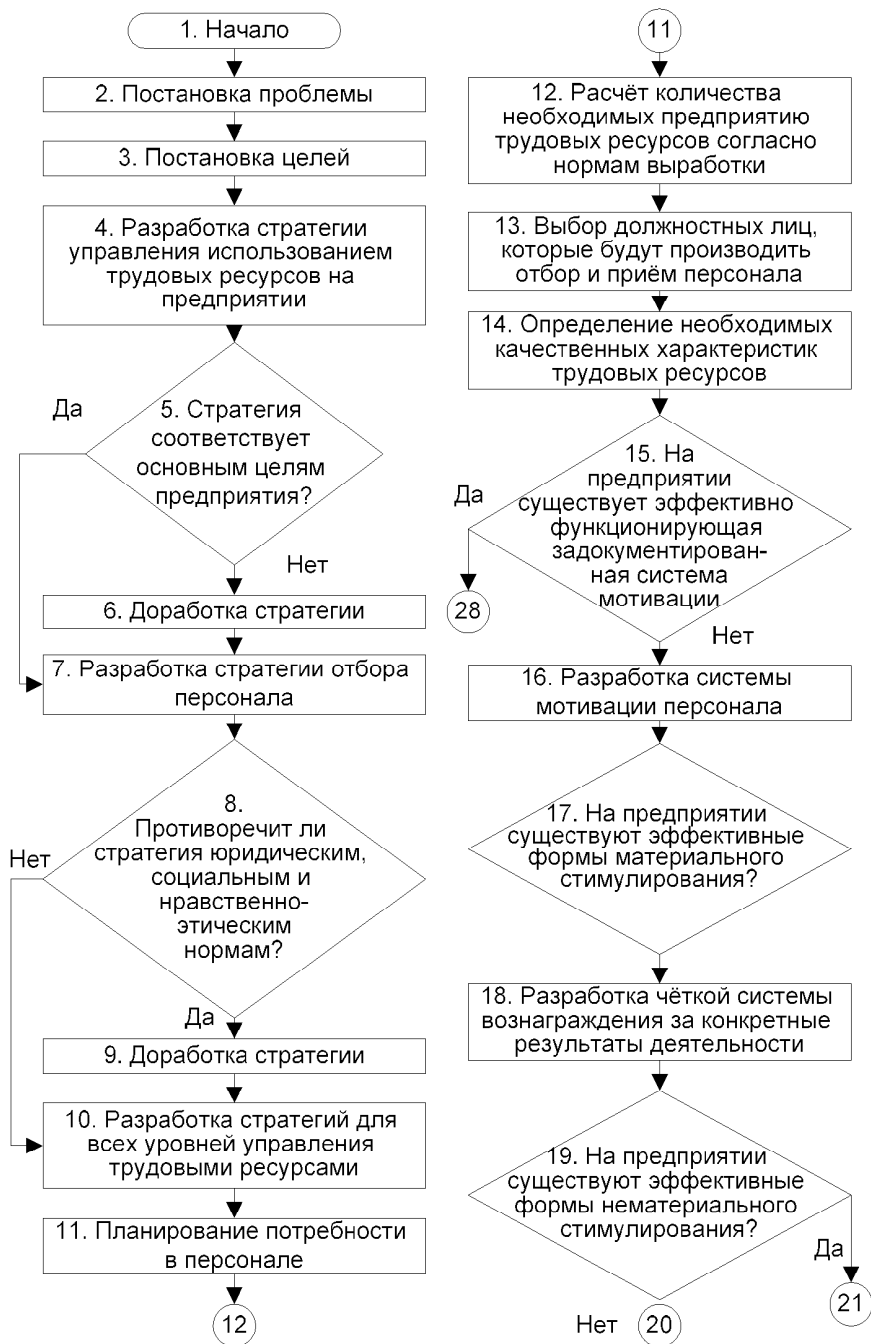
Постановка проблемы. В условиях рынка особенно важно управление человеческими ресурсами и их активной деятельностью. Управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить её эффективность. Несмотря на многочисленные публикации по теме управления трудовыми ресурсами не нашла отражения проблема создания конкурентоспособного механизма управления использованием трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных предприятиях.

Целью статьи является разработка, моделирование и программирование процесса создания конкурентоспособного механизма управления использованием трудовых ресурсов в сельскохозяйственных предприятиях.

Анализ публикаций по теме исследования. Проблемы управления использованием трудовых ресурсов рассматривали многие учёные. Беспалов В. А. [1] уделял большое внимание алгоритмизации процессов управления трудовыми ресурсами; Веснин В. Р. [2] обобщал достижения предшествующего и современного развития экономической мысли; Генкин Б. М. [6] освещал теоретические основы анализа трудовых процессов; Есинова Н. И. [3], Иванец В. М. [4], Крамаренко В. И. [5], Черемисина С. Г. [9], Кибанов А.Я.[8] – теория управления трудовыми ресурсами, методология формирования системы управления персоналом, оценка результатов управленческой деятельности, Щёкин Г. В. [10] - цель, задачи принципы, формы и методы кадрового менеджмента как системы управления человеческими ресурсами.

Изложение основного материала. Для того, чтобы эффективно управлять трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных предприятиях необходимо создать целостный научнообоснованный механизм, который будет учитывать интересы, как отдельного работника, рабочего коллектива, так и предприятия в целом (рис. 1).

**АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ**



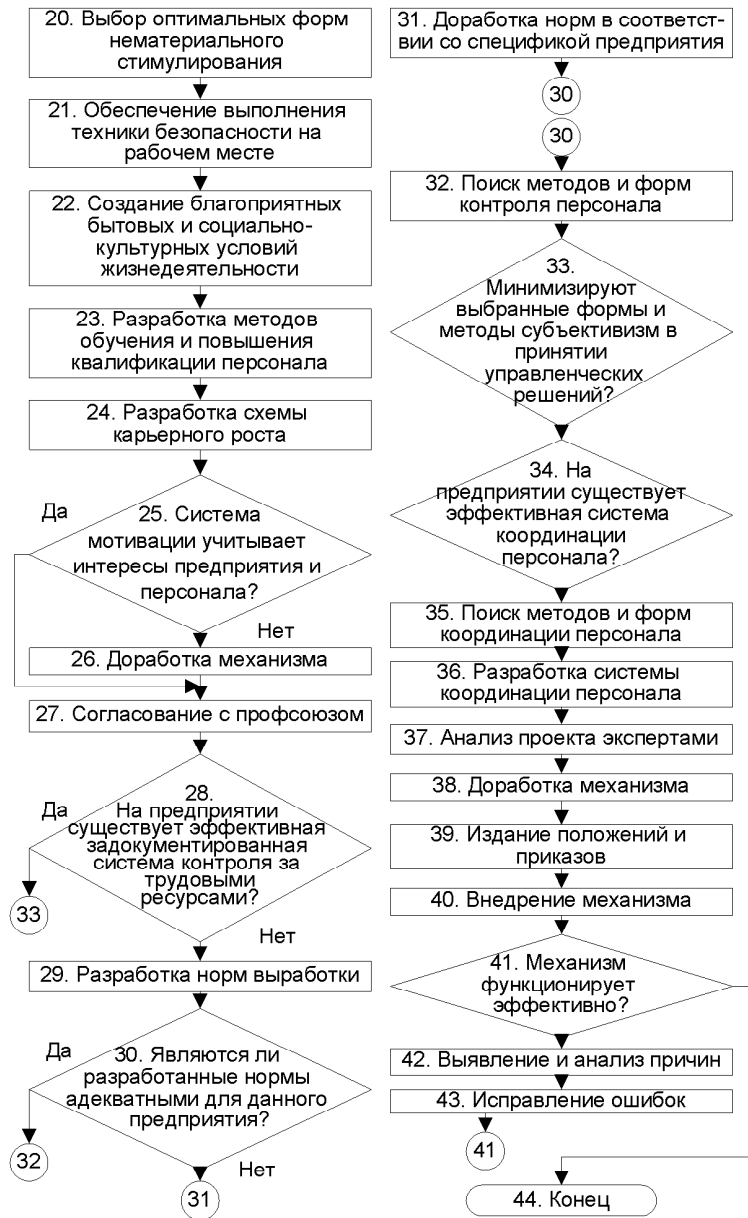


Рис. 1. Алгоритм создания эффективного механизма управления использованием трудовых ресурсов

**АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Создание такого механизма следует начать с постановки проблемы. Проблемы для каждого отдельного предприятия индивидуальны, и чем точнее будет определена проблема, тем легче её будет устранить. С учётом выявленных проблем составляются цели, которых организация хочет достигнуть.

Когда определены проблемы и поставлены цели, начинается разработка стратегии управления использованием трудовых ресурсов на предприятии. Прежде всего, данная стратегия должна соответствовать общей стратегии предприятия и включать в себя стратегии отбора и обучения персонала.

Необходимым условием функционирования стратегии является её непротиворечивость юридическим, социальным и моральным нормам, в противном случае она нуждается в доработке.

На следующем этапе разрабатываются стратегии для всех уровней управления трудовыми ресурсами на предприятии, начиная с руководителя предприятия и заканчивая бригадирами и их помощниками.

Следующим этапом является планирование потребности в персонале. Для этого согласно нормам выработки по планируемым затратам труда рассчитывается количество необходимых предприятию трудовых ресурсов с учётом сезонности и отпусков. После определения потребности в кадрах необходимо выбрать должностных лиц, которые будут заниматься отбором и приёмом персонала. На крупных предприятиях этим будет заниматься менеджер по кадрам, на более мелких – работники отдела кадров совместно с руководителем предприятия и менеджерами. Должностным лицам, выбранным для отбора персонала необходимо, прежде всего, определить, работники с какими качествами будут лучше всего подходить для работы на данном предприятии: какое у них должно быть образование, квалификация, стаж работы, возраст, личностные качества и прочие характеристики, которые необходимы для данной должности.

Очень важное значение имеет разработка эффективно функционирующей системы мотивации. Если такая система на предприятии есть, т.е., у работников есть стимул работать лучше, есть чёткие ориентиры в работе: они знают к чему надо стремиться; все её основные положения оформлены в виде положений и претензий к эффективности её функционирования нет, то необходимо сразу переходить к системе контроля.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим предприятиям не удается добиться желаемых целей, например, повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она создавалась, основываясь лишь на теоретических знаниях, либо не соответствует современным требованиям, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Изучение и анализ систем мотивации предприятий, добившихся успеха полезен, однако, копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала. От того, насколько система мотивирования

данного предприятия будет эффективнее системы конкурентов, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда и как следствие, успех деятельности предприятия.

Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать максимально эффективно.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект [7].

Создание системы мотивации целесообразно начинать с разработки форм материального стимулирования. Система вознаграждений должна строиться на основании стратегических целей предприятия через систему ключевых показателей деятельности. В дальнейшем показатели подразделяются до уровня подразделений. Соответственно и фонд премирования подразделения должен быть привязан к определенным для него ключевым показателям деятельности, а внутри подразделения фонд премирования будет распределяться между сотрудниками в зависимости от ранга (значимости и трудоемкости) и успешности (полученного в срок результата) исполняемых ими функций. Критериями при составлении таких показателей являются достижение целей предприятия при одновременной реальности получения вознаграждения на конкретном предприятии.

Для создания системы разрабатываются положения об оплате труда, премировании рабочих и руководителей за выполнение производственных показателей, перечни минимальных и гарантированных доплат и надбавок к тарифным ставкам и должностным окладам (составляются согласно отраслевого тарифного соглашения), положения о единовременных выплатах (оказание материальной помощи на оздоровление работникам предприятий при уходе в очередной отпуск, единовременная помощь работникам в связи с уходом на

**АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

пенсию, исполнении юбилейных дат со дня рождения, к праздникам), положения о премировании и перечень производственных упущений, за которые работники лишаются премии полностью или частично, о разовом премировании за выполнение срочных работ и особо важных заданий, инициативность, так же необходимо составить перечень товаров, которыми может выплачиваться заработная плата. При разработке положения о премировании следует чётко указать, за достижение каких показателей работник будет премироваться. Весь коллектив должен видеть, что добросовестная работа, инициатива, стремление работника повышать свой профессионализм, желание и умение принести пользу предприятию активно поощряется руководством.

К сожалению, на многих предприятиях работники не имеют чёткого представления, за что их премируют, и поэтому выдача премии для них носит лотерейный характер и не оказывает должного стимулирующего характера. Работник должен знать, за что его поощряют и каких показателей ему следует добиваться, чтобы рассчитывать на премию в будущем.

На многих предприятиях размер заработной платы, состоящей из оклада и премии, остаётся неизменным. Большинство руководителей таких предприятий так поступают потому, что согласно законодательству с целью наказания размер оклада уменьшать нельзя, а лишить премии – можно. Однако в таком случае премия является лишь рычагом воздействия на недобросовестных работников, которых, как правило, единицы, и не оказывает мотивирующего воздействия на весь трудовой коллектив.

Так же следует выбрать оптимальные для конкретного предприятия формы нематериального стимулирования (создание досок почёта, организация соревнований и конкурсов, кружки качества, наставничество). Для функционирования системы мотивации необходимо так же обеспечить выполнение техники безопасности (назначение ответственных должностных лиц, проведение инструктажей), создать благоприятные бытовые и социально-культурные условия.

Для сельского хозяйства особо актуальным моментом является разработка не только постоянных, но и переменных форм стимулирования. Разработка переменных форм стимулирования связана с сезонностью производства и особо актуальна в периоды сбора урожая, посева и посадки. В такие периоды недостаточная мотивация работников может привести к значительным потерям в результате несоблюдения сроков.

Внедрение новой системы мотивации является сложным и долговременным процессом. Для того чтобы внедрить принципиально новую систему оплаты труда и премирования после их составления целесообразно будет рассчитать размеры вознаграждений по новой системе и сравнить результаты с действующей. Это необходимо для того, чтобы предотвратить возможный демотивирующий эффект в случае значительного снижения вознаграждения работников по сравнению со старой системой.

Важным этапом является разработка методов обучения и повышения квалификации персонала и разработка схемы карьерного роста. Это не только

улучшит качество кадрового состава предприятия, но и повысит стремление работников к повышению производительности труда.

На заключительном этапе создания системы мотивации необходимо сбалансировать интересы предприятия и персонала и после этого согласовать разработанные положения с профсоюзом. После согласования разработанные положения утверждаются на уровне предприятия и доводятся до ведома коллектива. На основании данных положений будут издаваться все приказы, касающиеся поощрений и взысканий на предприятии.

Следующим этапом является создание системы контроля персонала. Её создание начинается с разработки норм выработки по нормативным документам. Каждое предприятие является индивидуальным и нормы устанавливаются так же индивидуально в зависимости от особенностей предприятия (климат, качество почв (для растениеводства), размеры пастбищ (для животноводства) и т.д.) и поэтому разработанные нормы дорабатываются для данного предприятия. После разработки норм производится поиск наиболее приемлемых форм и методов контроля персонала, то есть таких, которые будут легко внедряться и эффективно использоваться на предприятии, а так же снижать субъективизм при принятии управленческих решений.

«Контроль сохраняет ресурс, но демотивирует сотрудников, повергая их в эмоциональный стресс» Мазо Б. [11].

При создании системы контроля квалифицированного труда необходимо учитывать, что невыполнение сотрудником своих обязанностей не всегда может быть вызвано его недобросовестностью. Причинами могут служить нехватка опыта, знаний, непонимание целей организации. Для предотвращения данных причин необходима регулярная работа непосредственного руководителя с подчинённым. Целью работы является анализ работы работника, поиск истинных причин неудач, передача опыта и подробный инструктаж. Проводимый таким образом контроль позволяет постоянно корректировать и совершенствовать функции, должностные обязанности работника. Если процесс контроля сопровождается благожелательной оценкой усилий и результатов работы сотрудника и любые его достижения отмечаются публично на совещаниях и собраниях коллектива, то сотрудник сам будет стремиться поддерживать такую систему контроля. Ведь она позволяет ему реализовать важнейшую человеческую потребность - в чувстве собственной значительности, высокой оценке окружающих.

Для адекватности количественных контрольных показателей необходимо разделить функции планирования и контроля, то есть планирование будет осуществлять планово-экономический отдел, а контроль – бригадиры, начальники производственных подразделений, которые будут отчитываться непосредственно руководителю предприятия.

Далее необходимо разработать механизм координации персонала. Данная система будет распределять и перераспределять работников в пределах одного предприятия во время трудового процесса, что особо актуально для предприятий с высокой сезонностью производства; проводить мероприятия по предотвращению появления проблем, ликвидации срывов производственного процесса, анализ и устранение причин, а так же совершенствование механизма.

АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

После разработки механизма необходимо произвести анализ проекта экспертами. В роли экспертов могут выступать работники предприятия (руководитель, менеджеры и специалисты) и привлечённые консультанты. И только после доработки механизма в соответствии с полученными замечаниями и предложениями издаются все необходимые положения и приказы.

После внедрения проводится анализ эффективности функционирования механизма, в случае неудовлетворительного результата производится выявление причин, их анализ и исправление допущенных ошибок и недочётов.

Существует множество систем показателей оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом. Чаще всего применяются такие показатели, как: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, рентабельность инвестиций. Система показателей выбирается индивидуально для каждого предприятия.

Анализ эффективности функционирования механизма должен производиться по нескольким показателям, чтобы быть ёмким и периодически для того, чтобы механизм был адекватным.

Вывод. Таким образом, представленная работа позволяет выделить пять наиболее важных этапов создания эффективного механизма управления использованием трудовых ресурсов в сельскохозяйственных предприятиях, а именно: создание систем организации, планирования, мотивации, контроля и координации.

Список литературы

1. Беспалов В. А. Управление сельскохозяйственным производством. – К.: Высшая школа, 1992. – 256с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб.— М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
3. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения – К.: Кондор, 2003. – 464 с.
4. Иванец В. М. Основы менеджмента. Опорный конспект лекций. – Симферополь: ИПП «Таврия», 2002. – 116 с.
5. Крамаренко В. И. Менеджмент– Київ:ЦУЛ, 2000 – 248 с.
6. Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 386 с.
7. Соболев М. Ю. Как разработать систему материального стимулирования персонала // Управление персоналом, 2008, №5 – 48с..
8. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 638с.
9. Управление персоналом /под ред. Черемисиной С. Г. Симферополь: Таврия, 2004 г. – 132с.
10. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом: – К.: МАУП, 2002. – 832 с.
11. <http://management.com.ua>

Поступила в редакцию 30.05.2008 г.

Дементьев М.Ю., Єрмизіна М.І. Алгоритм створення конкурентоспроможного механізму управління використанням трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка, 2008. – Т. 21 (60). – № 1. – С. 34-42.

Пропонується розроблена програмова практична блок-схема алгоритму створення конкурентоспроможного механізму управління використанням трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах

Ключові слова: алгоритм, механізм, управління трудовими ресурсами, сільськогосподарське підприємство.

Dement'ev M.Y., Erimizina M.I. Algorithm of creation of competitive mechanism of management by use of labor resources in agricultural enterprises // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy, 2008. – Vol. 21 (60). # 1. – P. 34-42.

The programmed practical flow-chart of algorithm of creation of competitive mechanism of management by use of labor resources in agricultural enterprises is proposed.

Key-words: algorithm, mechanism, management by use of labor resources, agricultural enterprises.