

7. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический проект; Трикта, 2007.

8. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007.

УДК 331.108:37

**ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ
АПК В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА
THE PRACTICAL APPLICATION OF THE PERSONNEL
MANAGEMENT METHODS AT AN AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISE
IN THE CONDITIONS OF THE FINANCIAL CRISIS**

В.Г.Карпов

V.G. Karlov

Технологический институт – филиал Ульяновской
государственной сельскохозяйственной академии
Institute of technology – branch of the Ulyanovsk state agricultural academy

The article concerns problems which one of the agro-industrial enterprises of the Ulyanovsk area encountered while implementing the crisis management program in the conditions of the financial crisis. The main inaccuracies and ways of overcoming the crisis are also studied here.

На современном этапе множество предприятий находится в достаточно затруднительном положении: падение объемов продаж, сокращение прибыли, увеличение себестоимости продукции. Поэтому первоочередной целью становится сокращение издержек на персонал. В первую очередь сокращается штат сотрудников, и ликвидируются все финансовые мотивационные стимулы. Несомненно, это дает небольшое сокращение издержек, но это также ставит перед предприятиями некоторые проблемы. Чрезмерное увлечение сокращением штата может привести к потере квалифицированных сотрудников.

В теории разработано достаточно много антикризисных программ, направленных на все стороны работы предприятия, в том числе и на работу с персоналом. Но на практике руководство сталкивается с многочисленными проблемами реализации антикризисных программ. Рассматривая предприятия АПК, можно выделить ключевые проблемы в управлении персоналом:

1. Слабое развитие кадрового менеджмента. Большинство данных пред-

приятий основывается на работе с кадрами по старой советской системе менеджмента, соответственно не мотивирующей персонал к качественной работе. Связано это, прежде всего, с тем, что основным составом персонала данных предприятий являлись люди советской эпохи. Молодые кадры долго не работают в таких местах, предпочитая зарабатывать только стаж, поэтому имеет место достаточно большая текучесть кадров.

2. Заниженная по сравнению с предприятиями других отраслей заработная плата. Предприятия АПК являются малоприбыльными, некоторые субсидируемые государством.

3. Низкий уровень образования среди производственного персонала. Для работы на производстве не требуются люди с высшим образованием, соответственно у таких людей другие мотивационные стимулы, а также другие взгляды на работу предприятия.

4. Отсутствие у руководства представления об антикризисном управлении. Менеджмент полагается, прежде всего, на опыт, предпочитая не делать нововведения.

5. Отсутствие правильной системы оплаты труда. Оплата труда в конвертах, и финансовая незащищенность персонала.

6. Нежелание руководства снижать уровень своих доходов в угоду развития предприятия. Топ-менеджмент не умерил свои доходы, а в некоторых случаях наоборот увеличил, снижая тем самым инвестиции в развитие.

Это одни из основных проблем, которые мешают проведению антикризисных программ. Теперь рассмотрим практическое применение антикризисной программы на одном из предприятий по производству колбасных изделий в Ульяновской области. Программа антикризисных мероприятий включала следующие пункты:

1. Информирование сотрудников о предстоящих планах завода, по сокращению и нормированию труда

2. Нормирование труда в соответствии с фактической реализации продукции

3. Проведение антикризисных совещаний.

4. Сокращение премии, льгот, и фонда оплаты труда

5. Использование не финансовых стимулов работы персонала.

6. Создание корпоративной культуры.

С сокращением объемов производства началось нормирование труда, но в связи с тем, что реализация сокращалась достаточно медленно, сокращение персонала происходило так, что привело к тому, что персонал был постоянно в страхе увольнения. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах ее развития нарастали слухи среди персонала. Нужно отметить также, что в связи с тем, что текучесть кадров на предприятии АПК достаточно большая, происходило своего рода «естественное» сокращение персонала. Для того, чтобы довести информацию до работников, проводились совещания среди руководителей подразделений, где раскрывались дальнейшие планы. Далее линейные руководители доводили до сотрудников. Но информация доходила не до всех подчиненных или искаженно.

Отсутствие антикризисных управляющих пытались компенсировать обучением существующих. Но в связи с ограниченностью финансов было сделано следующее решение: закупить литературу по антикризисному менеджменту за счет линейных управляющих, и предоставить им время для изучения, чтоб в последующем они должны были представить планы выхода из кризиса. Применение такого метода не привело к каким-либо результатам, кроме того, возросла неудовлетворенность линейных менеджеров. В таком случае лучшим решением было бы создание комитета по антикризисному управлению, в который бы входили руководители структурных подразделений и управляющая компания. Но на рассматриваемом предприятии даже при создании такого комитета могли возникнуть проблемы с общением. В виду того, что топ-менеджмент не имеет желания прислушиваться к линейным руководителям, видя картину по-своему, результативность была бы сведена к нулю.

Руководство посчитало, что во время кризиса можно полностью ликвидировать финансовые стимулы: премии, выплаты, подарки... остались только наказания. Среди персонала появилась поговорка «не наказали – значит наградили». Менеджеры рассчитывали, что персоналу в условиях всеобщего финансового кризиса будет сложно перейти на другую работу, поэтому им придется довольствоваться существующими условиями. Менеджмент посчитал правильно (если говорить о краткосрочной перспективе), но в дальнейшем это привело к следующим результатам:

1. Персонал не мотивирован на добросовестную работу
2. Группа людей в постоянном поиске другого вакантного места
3. Снижение качества производства
4. Ухудшение психологической обстановки в коллективе.

В дальнейшем, при выходе экономики из кризиса, это приведет к потере ключевых сотрудников, при этом даже обещания увеличения заработной платы не смогут повлиять на их решение. А ухудшение обстановки в коллективе будет трудно уже исправить.

В попытке использовать хоть какие-то стимулы, был проведен конкурс на лучшего сотрудника по отделам. Но, в виду того, что не были определены критерии, и методики оценки, и лучшего сотрудника выдвигал линейный руководитель, данный инструмент не смог дать результата. Выбирался сотрудник наугад (это мог быть самый младший, или самый старший, друг руководителя ...), приз мог делиться поровну среди сотрудников отдела, и, в общем, мало кому был интересен сам конкурс. Награждение происходило без какого-либо торжественного мероприятия, и даже фотография на доске почета не делала гордым за свою работу. Следует отметить, что персоналу старшего возраста это дало повод для гордости, но с кратковременным эффектом.

В попытке создания корпоративной культуры, был введен «дресс код» для сотрудников администрации. Но данный свод правил был воспринят сотрудниками отрицательно, в виду того, что предполагал покупку нового гардероба, что не могли себе позволить рядовые работники, при средней заработной плате 6-7 тысяч рублей.

Из всего выше сказанного можно сделать следующие выводы:

1. Невозможно даже начать проводить антикризисную политику на предприятии, если топ менеджмент не заинтересован в работе с персоналом, и не готов работать вплотную с линейными руководителями.

2. При выработывании стратегии антикризисного управления персоналом нужно, прежде всего, рассмотреть все нюансы, ставить точные и конкретные цели в методиках управления.

3. Необходимо заинтересовать линейных менеджеров и персонала в лояльности к грядущим изменениям.

4. Отсутствие корпоративной культуры, финансовой защищенности персонала, мотивационных стимулов приведет к ухудшению положения предприятия.

5. Неграмотное применение методов управления персоналом не только не даст результатов, но увеличит затраты предприятия и приведет к оттоку кадров.

Таким образом, руководству предприятий необходимо проводить антикризисную политику, прежде всего начав с себя. Пока не будет обращено должного внимания на персонал, предприятие будет продолжать нести убытки.

УДК 330.131.5:631.6.02(477)

СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ УКРАИНЫ SOCIAL EFFICIENCY OF THE USE OF ECONOMIC RESOURCES IN AGRICULTURE OF UKRAINE

Е.А. Ланченко
Y.O. Lanchenko

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины
National university of life and environmental sciences of Ukraine

Consisting and tendencies of the use of the landed and labour resources, fixed assets, is analysed of agrarian sphere of Ukraine. The social constituent of the reformed development of agriculture is reflected. The conceptual ways of increase of social efficiency of public sector of agrarian economy are offered.

Как известно, категория "эффективность" трактуется как результативность (производительность - в развитых странах Западной Европы, США) того или другого социально-экономического явления, процесса, общественного производства и т.п.; она представляет собой оценку определенного результата деятельности в соотношении с ресурсами, которые были потрачены при этом. Эффективность может быть: экономическая, когда сравниваются результаты хозяйственной деятельности с производственными расходами; социальная - выступает как характеристика социальной составляющей развития предприятия, общества; степень