

персоналом на предприятиях общественного питания, базирующейся на комплексном подходе к управлению. Одним из таких аспектов зарубежного опыта комплексного подхода является акцент на активное обучение сотрудников практически всех категорий, при этом особое внимание уделяется новым сотрудникам, для адаптации, обучения и мотивации которых учебные центры изготавливают специальные материалы.

Список литературы

1. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М.М. Глазов. – СПб.: Андреев. изд. дом, 2016. – 251 с.
2. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 249 с.
3. Абросимов, Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития трудового потенциала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2012_1_30_33.pdf. – Дата доступа: 24.10.2024

УДК 338.2

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АПК

О.Л. Сапун, А.В. Шубина

*Белорусский государственный аграрный технический университет,
Республика Беларусь, г. Минск, osapun63@gmail.com*

Объектом исследования является производственно-торговое коммунальное унитарное предприятие (ПТКУП) «Минский парниково-тепличный комбинат». В производственную структуру предприятия входят 2 овощных павильона, 8 цветочных магазинов и столовая.

Целью предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение спроса населения Республики Беларусь в овощной продукции. Динамика основных показателей деятельности за 2021-2023 годы представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности в 2021-2023 годах

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Объем валовой продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб.	6256	10037	11685	160,44	116,42
Затраты на основное производство, тыс. руб.	15167	16821	18412	110,91	109,46
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	12207	13234	16531	108,41	124,91
Полная себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	11311	12224	15066	108,07	123,25

Затраты в рубле реализованной продукции, руб.	0,93	0,92	0,91	99,69	98,67
Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	896	1010	1465	112,72	145,05
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	17	20	1	117,65	5,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	17	20	1	117,65	5,00
Среднесписочная численность персонала, чел.	256	257	249	100,39	96,89
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3449,1	3831,3	4436,2	111,08	115,79
Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел.	24,44	39,05	46,93	159,78	120,18
Среднемесячная заработная плата персонала организации (без внешних совместителей), руб.	1122,8	1242,3	1484,7	110,64	119,51
Рентабельность продаж, %	7,34	7,63	8,86	-	-
Рентабельность продукции, %	7,92	8,26	9,72	-	-

Оценивая результативность деятельности ПТКУП «Минский парниково-тепличный комбинат» в период 2021-2023 годов, следует отметить, что комбинат динамично наращивал объемы выпуска продукции. Так, в сопоставимых ценах объем валовой продукции вырос за три года в 1,9 раз.

Структура реализации продукции комбината в денежном выражении за счёт вклада в формирование выручки различных производственных подразделений представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура выручки от реализации продукции в денежном выражении в 2023 году

Методика анализа эффективности персонала организации базируется на исследовании численности персонала, его структуры, Соответствующие выводы, полученные на основе анализа, определяют возможности предприятия результативно осуществлять хозяйственно-финансовую и управленческую деятельность, решать задачи текущего периода.

В таблице 3 приведен состав работников за 2021-2023 годы по данным годовой отчетности организации.

Обратимся к оценке нематериального стимулирования. Среди моральных стимулов используются формы устного поощрения от вышестоящих руководителей к работникам, объединенным в рабочие группы и обеспечивающих результативность деятельности организации. Слова благодарности за выполненную работу или достигнутые результаты, высказываемые представителями высшего руководства на пленарных еженедельных совещаниях, публикуемые в еженедельном информационном листе, безусловно, направлены на стимулирование и мотивацию труда работников, повышение их лояльности к организации в целом [1].

Таблица 3 – Динамика состава и структуры персонала за 2021-2023 годы

Показатели	2021 год		2022 год		2023 год		Темп изменений, 2023 г. к 2021 г., %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	
Среднесписочная численность, всего	256	100	257	100	249	100,00	97,27
в том числе: рабочие	179	69,92	185	71,98	181	72,69	101,12
служащие	61	23,83	59	22,96	57	22,89	93,44
из них: руководители	23	8,98	22	8,56	22	8,84	95,65
специалисты	25	9,77	25	9,73	35	14,06	140,00
Персонал не основной деятельности	16	6,25	13	5,06	11	4,42	68,75

При нарушении трудовой производственной дисциплины применяются административные меры в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов и увольнения с работы. Выговор выносятся на основании рапортов непосредственных руководителей.

Руководители различных уровней, в том числе руководители структурных подразделений, в своей деятельности осуществляют управление персоналом, используя различные методы управления и приемы воздействия, побуждающие работников к эффективному труду с учетом потребностей и индивидуальных характеристик каждого из них.

Административные методы управления воздействуют на работников с помощью приказов, распоряжений вышестоящего руководства, изданных в письменной форме, или посредством устных распоряжений. Экономические методы стимулирования персонала реализуются в части организации труда и выплат работникам заработной платы. Социально-психологические методы представлены, в большей степени, в деятельности профсоюзной группы, а также в деятельности линейных руководителей [2].

Таким образом, стимулирование персонала основано на использовании форм и инструментов материального и нематериального стимулирования; организации данного воздействия; применения методов управления стимулированием работников. Это позволяет заключить, что в организации

создана и функционирует система стимулирования, приносящая производственный и социальный эффект.

Наибольшее воздействие на работников организации оказывают формы и инструменты материального (экономического) характера, представленные в виде оплаты труда. Сложившаяся система стимулирования в отношении оплаты труда работников имеет цель привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.

ПТКУП «Минский парниково-тепличный комбинат» имеет потребность в повышении квалификации своих работников. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Кроме этого, руководство проводит программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Например, за 2023 год сотрудниками предприятия был посещен ряд семинаров, конференций.

Таблица 4 – Образовательный уровень персонала

Наименование показателя	Списочная численность работников	В том числе				
		служащие	из них			рабочие
			руководители	специалисты	другие служащие	
Всего работников	287	67	25	31	11	220
в том числе имеют образование:						
высшее	71	52	20	27	5	19
среднее специальное	53	10	3	4	3	43
профессионально-техническое	77	3	1	-	2	74
среднее	82	2	1	-	1	80
базовое	4	-	-	-	-	4

Уровень средне специального и профессионально-технического образования среди рабочих составлял 53,2%, что является достаточным, с точки зрения выполнения несложных работ в тепличном хозяйстве.

Важнейшую роль в стимулировании работников любой компании играет оценка его способностей, которая позволяет продвигаться по служебной лестнице, удовлетворяя мотивы работника в признании и обеспечении карьерного роста [3].

Планирование карьеры перспективных сотрудников из создаваемого резерва является инструментом стимулирования и мотивации. Процедура включения кандидата в резерв выглядит следующим образом:

- подача анкет кандидатов (самостоятельное изъяснение работника стать кандидатом или по рекомендации руководителя);
- отбор анкет (осуществляет специалист кадровой службы с руководителями структурных подразделений);
- психологическое тестирование (осуществляет специалист кадровой службы по специально разработанным тестам);
- зачисление кандидата в кадровый резерв.

После зачисления кандидата в резерв, для каждого резервиста разрабатывается и утверждается индивидуальный план развития, включающий перечень курсов и программ обучения вне рабочего места, подготовку стажировок, самоподготовку, обучение на рабочем месте. План составляется на год. После окончания обучающих мероприятий, производится оценка знаний и умений резервиста и степени его готовности к занятию руководящей должности.

Реализуя программы развития персонала, ежегодно проводится ротация специалистов. Она применяется как метод снижения монотонности, рутинности труда, обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большего разнообразия функций и как один из факторов трудовой мотивации. Кроме того, ротация способствует приобретению более разностороннего практического опыта, необходимого для выдвижения на ту или иную руководящую должность. Показатели ротации персонала представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Ротация кадров в 2021-2023 годах

Показатели	2021 год	2022 год	2022 год
Число участников программы ротации	8	12	14
Результаты ротации:			
Перевод на должность специалиста	2	1	3
Назначение на руководящую должность	-	1	1
Повышение квалификации	6	10	10

Эффективность ротации на базе формирования резерва проявляется в том, что она помогает повышать заинтересованность персонала в работе в данной организации; она является мотивом для удержания работника, повышает его заинтересованность в результатах труда и уровне образования, приобретения работником разносторонних навыков, профессионального опыта и компетенций.

Список литературы

1. Баженова, Е. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы / Е. Баженова. – Москва: АСТ, Сова, Харвест, 2020. – 192 с.
2. Блэйк, Р. Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон; Пер. с англ. И. Ющенко. – Киев: Высшая школа, 2019. – 274 с.
3. Верхоглазенко, В. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда / В. Верхоглазенко // Управление персоналом. – 2021. – №3. – С. 23-27.