УДК 005.95/96:631.11

О. В. Новак,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
М. М. Тимошенко,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Житомирський національний агроекологічний університет

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Висвітлено проблема кадрово-управлінського забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств в умовах розвитку інтелектуально-інформаційного суспільства. Обгрунтовано ключові аспекти формування та використання кадрового потенціалу як фактора стратегічного розвитку сільськогосподарських формувань.

The problem of the effective functioning providing of the agrarian enterprises in the conditions of development intellectual and informative society has been highlighted. Key aspects of skilled potential forming and use as a factor of strategic development of the agricultural enterprises.

Ключові слова: кадрово-управлінський потенціал, ефективність, сільськогосподарські підприємства, кваліфікація, професійне навчання.

Key words: skilled-administrative potential, efficiency, agricultural enterprises, qualification, professional studies.

ВСТУП

Не дивлячись на помітне підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств за останні роки, спостерігається скорочення сфери прикладання аграрної праці, що спричиняє приховане безробіття у сільській місцевості, загострює демографічну ситуацію, створює труднощі для формування та розвитку людських ресурсів на селі.

В умовах сучасних ринкових перетворень особливо важливе значення має формування та використання управлінських працівників та спеціалістів, які становлять основу кадрового складу підприємства. Від того, наскільки успішно буде сформовано кадровий ресурс як провідник новітніх виробничих відносин, залежатиме результативність соціально-економічного розвитку українського села взагалі та довгострокова ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств зокрема.

Кадровий чинник завжди належав до вирішальних і це підтверджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, такими як Балановська Т.І., Гудзинський О.Д., Долішній М.І., Ткаченко А. М., Федорняк Л.С., Шекшня С.В., Щекин Г.В. Вони підкреслюють позицію, що формування кадрового потенціалу, особливо управлінського, має грунтуватися на засадах науковості, динамізму, системності та ситуативності, і повинно проводити постійну цілеспрямовану роботу із забезпечення відповід-

Передплатний індекс 21847

Таблиця 1. Результати анкетування управлінських працівників за питанням "Які з зазначених причин є на Вашу думку основними щодо зниження ефективності роботи управлінських працівників?"

Фактор (відповідь на питання)	Рівень важливості фактора					
	на думку керівників господарств		на думку інших управлінських працівників		сумарний ваговий коефіцієнт	Підсумковий ранг
	ваговий коефіцієнт	ранг	ваговий коефіцієнт	ранг		
Часте виконання робіт, що не входять у безпосередні обов'язки за посадовою інструкцією	0,162	4	0,195	2	0,179	2
Відсутність плановості в роботі	0,176	2	0,198	1	0,187	1
Недоліки в інформаційному забезпеченні	0,156	5	0,138	6	0,147	6
Незадовільна організація робочого місця (нестача оргтехніки та засобів зв'язку)	0,152	6	0,147	4	0,150	5
Невідповідність систем оцінки якості праці та стимулювання	0,176	2	0,178	3	0,177	3
Недостатня мотивація до ефективної роботи	0,176	2	0,144	5	0,160	4

Джерело: Розраховано за результатами анкетування управлінських працівників сільськогосподарських підприємств Житомирської області, 2009 р.

ності розвитку кадрового потенціалу потребам суспільної сфери та виробництва.

Однак значення кадрового забезпечення істотно зростає в кризових ситуаціях, які нині спостерігаються в сільському господарстві України. В сучасних умовах потрібно освоювати нові підходи до організації управління, які б відповідали не тільки сьогоденню, а й в майбутньому.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Однією з основних проблем, вирішення яких необхідне для забезпечення ефективного функціонування кваліфікованого управлінського персоналу в сільськогосподарській галузі, є дотримання методики та процедури формування та раціонального використання кадрів, яка б на кожному етапі враховувала галузеву специфіку та сучасні вимоги до управлінської праці.

Наукові пошуки способів вдосконалення вказаних методик та процедур, тобто визначення найбільш адекватних для тих чи інших умов дій з боку суб'єктів системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств часто стикаються з проблемою обгрунтування теоретичних гіпотез за допомогою емпіричних даних. В нинішніх умовах статистична база щодо формування та використання людських ресурсів у сільськогосподарських підприємствах є недостатньою, оскільки:

— по-перше, багато параметрів кількісної оцінки не відображаються в офіційній статистичній звітності взагалі;

— по-друге, інформація міститься в різних джерелах і представлена в різній формі, що ускладнює її систематизацію і подальшу наукову обробку;

— по-третє, окремі аспекти, особливо якісної оцінки, недоцільно, а часто і неможливо відобразити в статистичній звітності.

У таких умовах доцільно використовувати соціологічні методи спостереження та опитування. Спостереження використовується як джерело інформації для побудови лише гіпотез та доповнення даних, отриманих за допомогою інших методів, оскільки характеризується високим рівнем суб'єктивності. Більш об'єктивним видом збору інформації є опитування, особливо якщо воно передбачає використання анкет. За умови відповідності загальним вимогам до проведення анкетування, цей метод має ряд переваг:

— отримані дані представлені у письмовій формі, а тому можуть зберігатись, повторно використовуватись, математично оброблятись тощо;

— респонденти можуть сприймати інформацію анкети без активної участі інтерв'юєра, що є бажаним для забезпечення об'єктивності тощо.

Таблиця 2. Результати анкетування управлінських працівників за питанням "Які з визначених видів знань є найбільш значущими для ефективного виконання Ваших обов'язків в організації?"

Фактор (відповідь на питання)	Рівень важливості фактора					
	на думку керівників господарств		на думку інших управлінських працівників		сумарний ваговий коефіцієнт	підсумковий ранг
	ваговий коефіцієнт	ранг	ваговий коефіцієнт	ранг		
Економічні	0,337	1	0,323	1	0,330	1
Управлінські	0,184	2	0,186	3	0,185	2
Соціально-психологічні	0,162	4	0,152	4	0,157	4
Правові	0,176	3	0,189	2	0,183	3
Технічні	0,143	5	0,150	5	0,146	5

Джерело: Розраховано за результатами анкетування, проведеного серед управлінських працівників сільськогосподарських підприємств Житомирської області, 2009 р.

Передплатний індекс 21847

Таблиця 3. Результати анкетування управлінських працівників за питанням "Які критерії оцінки рівня кваліфікації Ви кладете в основу при відборі працівників?"

Критерії (відповідні на питання)	Рівень важливості критерію					
	на думку керівників господарств		на думку інших управлінських працівників		сумарний ваговий коефіцієнт	підсумковий ранг
	ваговий коефіцієнт	ранг	ваговий коефіцієнт	ранг		
Стажування на підприємстві	0,166	4	0,164	4	0,165	4
Стаж роботи за спеціальністю у вітчизняних господарствах	0,345	1	0,319	1	0,332	1
Освітній рівень	0,303	2	0,310	2	0,306	2
Успішність навчання в ВНЗ	0,186	3	0,206	3	0,196	3

Джерело: Розраховано за результатами анкетування, проведеного серед управлінських працівників сільськогосподарських підприємств Житомирської області, 2009 р.

РЕЗУЛЬТАТИ

У теорії кадрового менеджменту формування персоналу передбачає виконання комплексу дій, який включає планування потреби у відповідних працівниках, підбір кандидатів на вакантні посади, відбір серед них осіб, які найбільш повно відповідають потребам підприємства, а також забезпечення входження нових працівників у організацію, формування колективів. Будь-які дії щодо поповнення або оновлення трудового колективу повинні обгрунтовуватись глибоким аналізом нинішньої ситуації та проблем, без вирішення яких кадрові зміни будуть неефективні.

У табл. 1 відображені результати анкетування управлінців щодо факторів, які найбільше перешкоджають ефективній роботі управлінського персоналу в сільськогосподарських підприємствах Житомирської області.

Після обробки результатів анкетування можна зробити висновок, що основними причинами зниження ефективності праці менеджерів різних рівнів є: а) відсутність плановості в роботі; б) часте виконання робіт, що не входять у безпосередні обов'язки згідно з посадовою інструкцією; в) невідповідність системи оцінки якості праці і стимулювання; г) недостатня мотивація до ефективної роботи; д) незадовільна організація робочого місця; є) недоліки в інформаційному забезпеченні управління.

Найнижчий ступінь важливості якісного інформаційного забезпечення пов'язаний з іншими факторами та їх впливом на діяльність менеджерів. Часте виконання незапланованих дій, незадовільна організація робочого місця істотно ускладнюють роботу менеджера і, враховуючи відсутність адекватної системи стимулювання праці, потреба в додатковій інформації, обробка якої потребує додатковий зусиль, стає небажаною.

Система планування персоналу, в першу чергу, повинна передбачати глибокий аналіз існуючих проблем та розробку заходів недопущення або вирішення їх у майбутньому.

У процесу відбору кандидатів на вакантні посади важливо визначити, які функції необхідно виконувати особі, яка займе вакантну посаду. Відсутність посадових інструкції або абсолютне їх недотримання створюють ряд проблем, у тому числі й під час процедури підбору кандидатів. Опитування управлінських працівників різного рівня та різного профілю, в ході проведеного анкетування, дало можливість визначити найбільш значущі для забезпечення виконання обов'язків менеджера види знань (табл. 2). Результати дослідження необхідно застосовувати при здійсненні процедури підбору, де в ході вивчення рівня підготовки претендентів варто звернути увагу на ті види знань, які, на думку самих управлінців, є найважливішими.

Переважна більшість анкетованих найбільш важливими визначили економічні знання. Дійсно, в сучасних умовах дефіциту фінансових ресурсів та прагнення всіх учасників ринку отримати максимальні прибутки, управлінці будь-якого рівня вимушені при прийнятті рішень враховувати їх економічну доцільність. Також ключовими вважаються управлінські та правові знання, рівень яких визначається спеціальною підготовкою, а важливість — необхідністю розширення методів ефективного впливу на підлеглих та уникнення правових проблем через врахування юридичних норм при прийнятті управлінських рішень. В умовах орієнтації системи менеджменту на отримання короткотермінового прибутку, важливість соціально-психологічних та технічних знань невиправдано занижується, тому результати анкетування вказують на невисокий рівень підтримки з боку опитаних (сумарний ваговий коефіцієнт дорівнює 0,157 та 0,146 відповідно). Дійсно, застосування таких видів знань, особливо в теперішніх умовах, не завжди передбачає отримання економічного ефекту в короткостроковій перспективі, але в цілому для ефективного функціонування підприємства вони незамінні та актуальні,

Передплатний індекс 21847

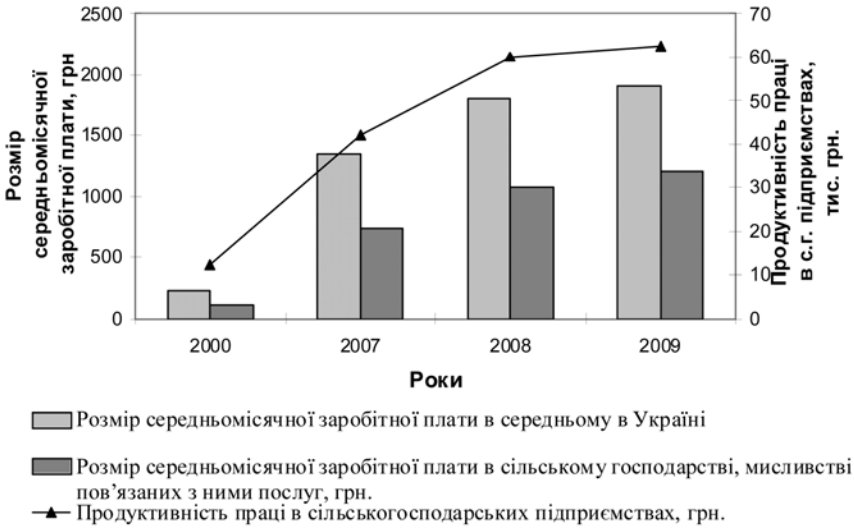

Рис. 1. Динаміка рівня заробітної плати та продуктивності праці в сільському господарстві

Джерело: власні дослідження автора.

оскільки передбачають можливість формування і підтримки сприятливого для ефективної праці мікроклімату в трудовому колективі, а також дотримання технічних і технологічних вимог виробництва, реалізації, обліку продукції тощо.

Процедура відбору управлінських працівників передбачає пошук найкращих кандидатів, тих, що будуть якнайповніше відповідати потребам організації. Беручи до уваги ширину спектра знань, необхідних управлінському працівнику для належного виконання своїх функцій, можна констатувати, що рівень кваліфікації є одним з ключових параметрів оцінки персоналу. Крім рівня теоретичної підготовки, який відображений в відповідних документах про освіту, важливо також враховувати інші критерії, серед яких одним з основних є стаж роботи в певному підприємстві або галузі. Так, на думку анкетованих керівників, які беруть участь у процедурі відбору управлінських працівників сільськогосподарських підприємств (табл. 3), стаж роботи за спеціальністю у вітчизняних підприємствах є найбільш важливим критерієм на сьогодні (ваговий коефіцієнт складає 0,332). Керівники звертають увагу на освітній рівень (0,306), рідше — на успішність навчання у ВНЗ (0,196) та стажування за кордоном (0,165).

Зважаючи на факт насичення навчальних планів підготовки спеціалістів різного профілю дисциплінами економічного, управлінського та правового циклів знань, випускників вищих навчальних закладів при відборі на вакантні посади, керівників необхідно оцінювати з обов'язковим врахуванням успішності навчання зі згаданих предметів, адже вона вказує на якість знань претендента.

Беручи до уваги той факт, що багато студентів аграрних вузів від'їжджають на стажування за кордон і здобувають досвід роботи з новою технікою, новими технологіями тощо, керівникам сільськогосподарських підприємств варто зважати на зазначений фактор в процесі відбору.

Крім процесу формування кадрового складу, в практиці функціонування сільськогосподарських підприємств важливим залишається питання ефективного використання праці управлінських працівників.

Управлінські працівники сільськогосподарських підприємств досліджува-

Таблиця 4. Результати анкетування управлінських працівників щодо можливостей та перспектив формування системи професійного навчання підприємства

Назва методу навчання	Рівень важливості методу			
	виходячи з частоти його використання в підприємстві		виходячи з ефективності його використання в підприємстві	
	ваговий коефіцієнт	ранг	ваговий коефіцієнт	ранг
Стажування на іноземних підприємствах	0,100	6	0,095	8
Стажування на передових підприємствах України	0,163	1	0,223	1
Курси підвищення кваліфікації по спеціальності в аграрному ВУЗі	0,147	3	0,147	2
Спеціальна теоретична підготовка для менеджерів (лекції, дискусії, семінари)	0,101	5	0,099	7
Спеціальна практична підготовка для менеджерів (кейси, тренінги, розгляд практичних ситуацій)	0,097	7	0,100	6
Запрошення інструкторів та викладачів з різних організацій та установ	0,096	8	0,101	5
Відвідування конференцій, виставок тощо	0,136	4	0,109	4
Самостійне навчання працівників	0,160	2	0,124	3

Джерело: Розраховано за результатами анкетування управлінських працівників сільськогосподарських підприємств Овруцького району Житомирської області, 2009 р.

Передплатний індекс 21847

ного регіону в ході анкетування зазначили, що основними способами підвищення ефективності їхньої роботи є: підвищення заробітної плати (ваговий коефіцієнт — 0,362), поліпшення психологічного мікроклімату (0,184), проходження програми професійного навчання (0,160), оптимізація обсягів виконуваних завдань (0,149) та надання більш змістовної та якісної роботи (0,146).

Це підтверджується приведеними на рис. 1 даними, які свідчать, що протягом останніх років, за умови пришвидшення темпів зростання розміру заробітку, істотно зростає продуктивність праці в сільськогосподарському виробництві.

Ринкові відносини передбачають творчий підхід в управлінні на основі всебічного використання різноманітної інформації, ресурсів, інших чинників підвищення ефективності функціонування підприємства. За сучасних кризових умов зростає значення оволодіння специфічними методами роботи, навичками ситуаційного мислення та вмінням застосовувати їх на практиці. Сьогодні зазначена проблема ускладнюється руйнуванням старої системи професійного навчання, яка склалася на попередніх етапах, та відсутністю ефективних механізмів залучення приватних сільськогосподарських підприємств до сучасних програм підготовки та перепідготовки працівників.

Відповідно до представлених в табл. 4 даних, на думку самих управлінців досліджуваних підприємств, сьогодні найчастіше використовуються методи професійного навчання шляхом стажування у вітчизняних підприємствах (вагових коефіцієнт — 0,163), самостійне навчання (0,160), курси підвищення кваліфікації зі спеціальності в аграрних ВНЗ (0,147), відвідування конференцій, виставок тощо (0,136), спеціальна теоретична (0,101) та практична (0,097) підготовка для менеджерів та запрошення інструкторів і викладачів з різних установ та організацій (0,096).

Щодо перспектив розвитку системи професійного навчання управлінців, то бачення керівників та спеціалістів, які працюють у підприємствах сьогодні, щодо вказаної проблеми не орієнтоване на істотну трансформацію теперішньої ситуації.

ВИСНОВКИ

Аналіз процедури формування кадрового потенціалу та ефективного його використання методом спостереження й анкетування дав можливість зробити висновок про значну кількість порушень основних принципів вказаних процесів під впливом суб'єктивних та об'єктивних для окремого підприємства чинників. Серед об'єктивних або відносно об'єктивних факторів можна виділити складність нормування праці менеджера в сільськогосподарському підприємстві, складність інформаційного забезпечення та формування планів робіт у нестабільних природних умовах та умовах аграрного ринку, проблеми організації роботи менеджера в умовах просторової та часової розрізненості завдань, складність оцінки результатів праці, пов'язаної з характером управлінського впливу, дефіцит кадрових ресурсів тощо. До суб'єктивних належать недостатня мотивація праці менеджерів через відсутність сприятливих умов пропорційного розвитку потреб та механізмів їх задоволення, недостатній рівень підготовки за окремими видами знань та нерозвиненість системи професійного навчання управлінських працівників, неврахування значної частини параметрів оцінки кваліфікації працівника в ході формування персоналу тощо.

Література:

1. Балановська Т.І. Менеджмент персоналу в АПК України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Т.І. Балановська. — К., 1999. — 19 с.

2. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. — Запоріжжя: [Видавництво Запорізької держ. інж. акад.], 2008. — 233 с.

3. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці (теорія і практика)/ М.І. Долішній, С.М. Злупко, Т.Б. Токарський. — Львів, 1997. — 340 с.

4. Федорняк Л.С. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.С. Федорняк; Житомир. нац. агроекол. ун-т. — Житомир, 2010. — 20 с.

5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практич. пособие /С.В. Шекшня. — М.: Изд. "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. — 300 с.

6. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: монографія / Г.В. Щекин. — К.: МАУП, 1997. — 176 с.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2012. р.

Передплатний індекс 21847