

УДК: 331.108.2:631.11

**В.В. Писаренко, д-р екон. наук, доцент
Полтавська державна аграрна академія**

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Постановка проблеми. Функціонування сільського господарства у ринкових умовах створили передумови до формування нового типу фахівця, трудова діяльність якого не забезпечує отримання достатнього економічного ефекту, що свідчить про низький рівень продуктивності праці та призводить до збиткової діяльності сільськогосподарських виробників. Управлінський процес на сьогодні є неефективним, не забезпечує як особистісний розвиток персоналу підприємства, так і економічний розвиток аграрного підприємства, і стійкий розвиток аграрного сектора економіки. Це свідчить про існуючі проблеми у методиці й організації процесу управління та мотивації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення і розв’язання

проблеми управління трудовими ресурсами завжди займали важливе місце в системі наукових досліджень. В розробку теоретико-методичних, соціально-економічних та прикладних проблем управлінської праці вагомий вклад зробили І.Ф. Байдюк, А.М. Гріненко, С.О. Гудзинського, В.М. Данюк, В.С. Дієсперова, Л.С. Дорошенко, Й.С. Завадського, Г.М. Романенкової, М.В. Шаленко, С.В. Шекшні, Л.О. Шепотько, К.І. Якуби. Проте, недостатньо дослідженими, на нашу думку залишається питання пошуку напрямів удосконалення системи управління кадрами на аграрних підприємствах.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження являється визначення пріоритетних напрямів удосконалення процесів підбору й оцінки управлінських кадрів та розробка ефективного механізму формування та реалізації стратегії управління кадрами сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу досліджень. Управлінська вертикаль на рівні аграрного підприємства складається з: власника підприємства; органу (особи), якому делеговане право здійснення оперативного управління діяльністю організації; керівників функціональних служб, їх працівників; керівників виробничих підрозділів. Отже, враховуючи широкий спектр існуючих різних організаційно-правових форм господарювання та різного розміру (за площею, обсягами виробництва, кількістю працюючих) аграрних формувань, управління ними має здійснюватися спеціалістами різних освітньо-кваліфікаційних рівнів підготовки.

На нашу думку, дотримання встановлених освітньо-кваліфікаційних рівнів фахової підготовки керівників аграрних підприємств підвищить ефективність використання трудових ресурсів як складової інтелектуального капіталу аграрного сектора України, забезпечить інноваційний розвиток підприємства зокрема та галузі взагалі.

У зв'язку з цим постає завдання щодо правильного підбору кадрів та управління ними. Так, підбір і оцінка управлінських кадрів мають проводитися з використанням науково обґрунтованих основ управління (таблиця).

У всіх зазначених випадках основою правильного підбору є наявність об'єктивної інформації про працівника та робоче місце з тим, щоб обґрунтовано зробити аналіз їх відповідності. Всебічна комплексна оцінка кадрів може здійснюватися на основі дослідження різних аспектів особистості, об'єктивних кадрових даних, ділових і моральних якостей, життєвого досвіду, професійних знань і вмінь, здоров'я та працездатності, службової кар'єри тощо. Очевидно, що набір конкретних елементів для

побудови моделей робочих місць управлінських кадрів повинний бути однаковим для кожної категорії, інакше комплексні оцінки будуть неспівставними. Зокрема, для керівників і фахівців склад елементів має бути ідентичним.

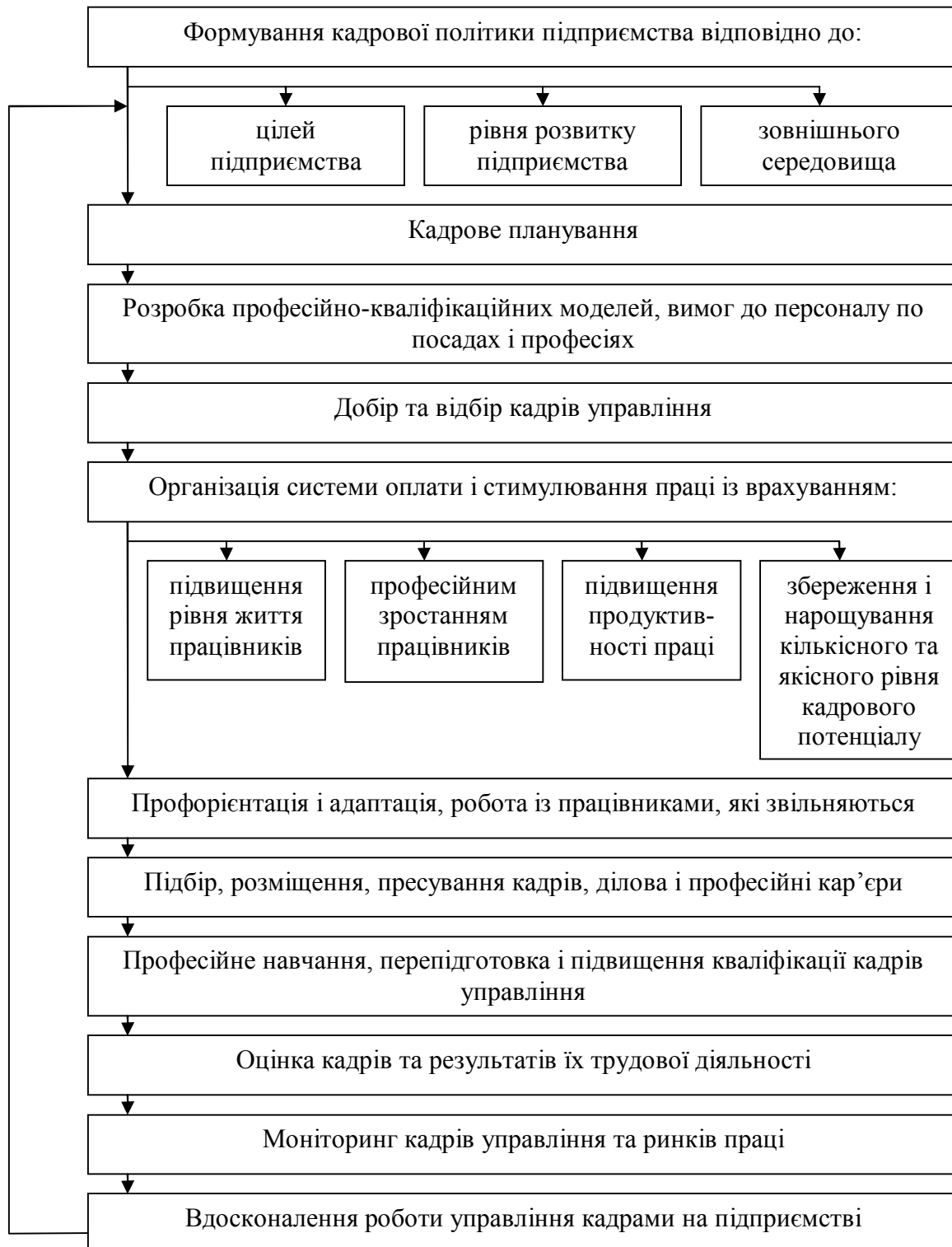
Характеристика способів підбору й оцінки управлінських кадрів на аграрних підприємствах*

Способи підбору	Способи оцінки	Недоліки і переваги способів підбору
З урахуванням конкретних особливостей підприємства та його підрозділів	Якісні, з урахуванням особистих оцінок обсягу робіт по конкретній професії, в умовах відсутності повної інформації про ділові якості і професійну компетентність працівника	Недолік – обмеження всебічного розвитку здібного працівника, що має пристосовуватися під конкретне робоче місце (посаду). Переваги – відповідність фахівця потребам конкретного підприємства
З урахуванням їх професійної підготовки, досвіду роботи й особистих якостей	Склад функціональних обов'язків і трудомісткості роботи визначається на основі організаційних документів або досвіду керівника. Для висококваліфікованих працівників підбираються робочі місця із делегуванням їм відповідних функцій, а для інших посад підбір кадрів здійснюється, виходячи з нормативних вимог робочих місць	Недолік – можливість заняття вакантних робочих місць по мірі заповнення штатного розкладу підприємства менш кваліфікованими кадрами управління через те, що вони влаштувалися на роботу раніше. Перевага – можливість підібрати фахівця з високими професійними якостями
Поєднання першого і другого способів		Перевага – є більш гнучким, оскільки дозволяє врахувати конкретні особливості роботи підприємства, кваліфікацію кадрів і створювати умови для їх всебічного розвитку. Недолік – нестача висококваліфікованих кадрів, що відповідають профілю та потребам конкретного підприємства.

*Джерело: доповнено [1]

Ми погоджуємося з Л. Михайловою, яка вважає, що управління кадрами на рівні підприємств має бути процесом безперервним, включаючи в себе основні етапи кадрового менеджменту: планування,

добір, відбір, професійну підготовку, оцінку та навчання кадрів, які здійснюються з метою їх раціонального використання, підвищення ефективності та покращення якості життя (рисунок).



Формування та реалізація управління кадрами сільськогосподарських підприємств*

*Джерело: доповнено [2]

Слід зазначити, що послідовне здійснення всіх етапів кадрового менеджменту на рівні підприємства рівною мірою впливає на процес формування та розвитку трудових ресурсів підприємства як складової його людського капіталу. Це допоможе поліпшити кадрове забезпечення сільськогосподарських підприємств, забезпечити формування, розвиток та повноцінну реалізацію їх людського капіталу.

На нашу думку, важливе значення у формуванні людського капіталу в аграрному секторі економіки належить професійному зростанню кадрів, формуванню творчого мислення, накопиченню інтелектуального потенціалу. Оскільки сучасне виробництво в аграрному секторі потребує працівників високого рівня професійної підготовки, які мають аналітичний тип мислення, здатні детально аналізувати стан розвитку виробництва, на основі системного аналізу ставити завдання та прогнозувати результат, визначати напрями та шляхи його досягнення, передбачати можливі витрати виробництва з урахуванням природно-кліматичних та інших чинників, використовувати внутрішні невикористані резерви (виробничі, технологічні, технічні, ресурсні тощо), у цілому визначати стратегію розвитку агропромислового комплексу та шляхи її реалізації.

Однак, без відповідного рівня мотивації, який направлений на зацікавлення суб'єктів господарювання у підвищенні кваліфікаційного рівня власних працівників як носіїв інтелектуального капіталу, не можливо забезпечити високий рівень людського капіталу [2].

На сьогодні фінансові труднощі сільськогосподарських підприємств не дозволяють їм направляти спеціалістів на навчання. Для таких випадків, на думку І. Дуденка, можна організувати навчання керівників та спеціалістів безпосередньо на місцях або ж метою підвищення зацікавленості підприємств у виділенні коштів на професійну підготовку персоналу доцільно створити на підприємствах, незалежно від форми власності, фонд підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу за рахунок власних коштів пропорційно фонду оплати праці. Із зазначеного фонду кошти мають використовуватися підприємством для фінансування власної навчальної бази або оплати договорів на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів із закладами професійної освіти або підприємствами, що мають належну навчальну базу [1].

Необхідно зазначити, що навчання персоналу на робочому місці або у навчальних закладах вимагає додаткових витрат. Однак, як свідчить практика, навчання персоналу є найрентабельнішими капіталовкладеннями, оскільки за оцінкою американських спеціалістів, 1 дол. США, витрачений на підготовку персоналу, приносить 10 дол. США прибутку.

Крім того, підвищення кваліфікації сьогодні достатньо популярне на підприємствах і організаціях різних країн світу, оскільки воно є дешевшим та менш тривалим порівняно з підготовкою персоналу. Ймовірність того, що компанію покине працівник, який пройшов перепідготовку, суттєво нижча, ніж щойно прийнятий працівник. До того ж, якщо в зарубіжній фірмі когось скеровують на навчання, то це означає, що ця людина в найближчий час буде підвищена в посаді або переведена на кращу роботу. Тому в працівників є прагнення потрапити на перепідготовку або курси з підвищення кваліфікації.

Висновки. Таким чином, управління кадрами на рівні аграрних підприємств представляє безперервний процес, що включає основні етапи кадрового менеджменту: планування, підбір, відбір, професійну підготовку, оцінку і навчання кадрів, які здійснюються з метою їх раціонального використання, підвищення ефективності та покращення якості життя.

Бібліографічний список: 1. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: [монографія] / Л.І. Михайлова. – К.: ЦУЛ, 2008. – 388 с. 2. Дуденко І.В. Підвищення якості складу кадрового потенціалу аграрних підприємств / І.В. Дуденко // Культура народів Причорномор'я. – 2010. – № 176. – С. 69–72.

Писаренко В.В. Совершенствование системы кадрового менеджмента на аграрных предприятиях. В статье рассмотрена система управления персоналом, как сложный механизм, между элементами которого существует тесная и неразрывная взаимосвязь. Определено социально-экономическую сущность и приведены основные составляющие структуры управления персоналом в аграрном предприятии. Особое внимание сконцентрировано на обеспечении профессиональной отдачи высококвалифицированных работников. Доказано, что управление кадрами на уровне аграрных предприятий представляет собой непрерывный процесс, включающий основные этапы кадрового менеджмента: планирование, подбор, отбор, подготовку, оценку и обучение кадров, которые осуществляются с целью их рационального использования, повышения эффективности и улучшения качества жизни. Рассмотрены существующие и предложены новые подходы к планированию, подбора, оценки, адаптации кадров, мотивации труда в аграрных предприятиях. Использование которых будет способствовать дальнейшему развитию научных и практических основ управления ими.

Pisarenko V. The improvement of personnel management at agricultural enterprises. The human resources management system as a complex mechanism with close and inseparable correlation between its elements is considered in the article. A social and economic nature of the human resources management of the agricultural enterprise is determined and the main components of its structure are adduced. Particular attention is paid to providing of effective professional impact of highly skilled workers. Proved that human resources management at farms is an ongoing process that includes the main stages of human resource management: planning, recruitment, selection, training, evaluation and training, undertaken for the purpose of management, increase efficiency and improve quality of life. Existing approaches to planning, selection, evaluation and personnel adaptation, work motivation at agricultural enterprises are considered and the new ones are proposed. Its using will further the development of scientific and practical foundations of its management.