

УДК 332.143:347.7

І. А. Міщенко,

к. е. н., доцент, Національний університет біоресурсів та природокористування України

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ В АГРОФОРМУВАННЯХ

I. Mishchenko,

Ph.D., Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

### STAFF DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT FUNCTIONS IN AGROFORMATIONS

У статті розглянуто перспективи розвитку ринку праці, який вже сьогодні дозволяє позитивно розв'язувати проблему комплектування персоналу підприємств АПК працівниками належної кваліфікації. Висвітлено питання визначення місця функції з розвитку персоналу в системі загальних управлінських функцій в теоретичному аспекті та сприятиме її чіткому і предметному усвідомленню та практичному виконанню.

The paper considers the prospects for the labour market which today allows positively solve the problem of acquisition of agricultural enterprises with personnel and appropriately qualified staff. The questions of definition places the function of staff development in the general management functions in theory and will contribute to a clear and objective understanding and practical implementation.

*Ключові слова: управлінські функції, ринок праці, персонал, менеджмент, керівник, класифікаційній моделі.*

*Key words: administrative functions, labor market, staff, management, manager, classification models.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Серед численних визначень сутності менеджменту найбільш розповсюджене твердження про те, що його зміст полягає у виконанні певних робіт для досягнення цілей організації підпорядкованими працівникам, тобто "чужими руками".

Цілком очевидно, що більш кваліфіковані "чужі руки" спроможні за один і той же відрізок часу виконувати більші обсяги роботи. Цю істину обгрунтував батько менеджменту Ф.У. Тейлор на прикладі вантажника Шмідта, який при нормі 12 тон навантажував на залізничну платформу чугунних болванок встановив рекорд — 47 тонн [5].

Ринок праці уже сьогодні дозволяє позитивно розв'язувати проблему комплектування персоналу підприємств АПК працівниками належної кваліфікації. Проте сучасний динамізм життя на початку ХХІ століття з його бурхливим науково-технічним прогресом вимагає в більшій мірі, ніж це мало місце в минулому, перманентного розширення, поглиблення та поновлено знань і адекватних до них вмій кожного працівника.

Така ситуація вимагає систематичної турботи керівників всіх рангів за розвиток персоналу підприємств. Ця турбота за своєю суттю має право називатись звичайною функцією з менеджменту зі своїм логічним місцем в системі цих понять. Проте в наукових публікаціях та навчальних посібниках функції з управління персоналом ще не конкретно: неоднозначно визначається місце в

класифікаційних схемах складових елементів діяльності керівників і штатних працівників апарату управління в агроформуваннях.

#### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На початку ХХ століття А. Файоль вперше практичну діяльність керівника розподілив на п'ять складових елементів. А саме: 1) передбачення; 2) організацію; 3) керівництво; 4) координацію; 5) контроль [1, с. 360]. Ці функції збереглись до наших днів, але в дещо відмінних інтерпретаціях.

Наприклад, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виділяють у сфері менеджменту чотири загальні функції: 1) планування; 2) організацію; 3) мотивацію; 4) контроль [2, с. 72]. У підручнику Й.С. Завадського обгрунтовано наступні функції керівника: 1) планування; 2) організація; 3) регулювання і координація; 4) мотивація; 5) облік; 6) контроль [3, с. 52]. Щойно перелічені приклади класифікації управління функції варто доповнити цікавою підбіркою за цією проблемою І.С. Мангутова та Л.І. Уманського [4, с. 114—126]. Ще Ф. Тейлор вважав, що управлінські працівники всіх категорій як агенти адміністрації зобов'язані "Тренувати, вчити і розвивати кожного окремого робітника" [5, с. 28]. П. Друкер сприяння розвитку своїх підлеглих відносить до однопорядкових категорій з основними загальними функціями керівника [6, с. 350].

**МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Метою дослідження є поглиблення змісту робіт з розвитку персоналу та обґрунтування її місця в класифікаційній моделі управлінських функцій.

За ринкової економіки свій сегмент отримати на ринку та дотримувати тривалий час може лише виробник конкурентоспроможної продукції. Конкурентоспроможна продукція за кількісними і якісними параметрами може бути виготовлена лише фахівцями відповідного професійного рівня. Це стосується всіх товаровиробників. Очевидність цієї залежності переконливо моделюється в столярній справі, де майстер вищого розряду має більше шансів виготовити більш складний і більш якісний, а значить і більш конкурентоспроможний виріб з дерева для реалізації.

**ВИКЛАД РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У господарюючих суб'єктах АПК, де задіяні значні кількості працюючих різних категорій, сприйняття прямої залежності їх фахового рівня з конкурентоспроможними параметрами продукції нівелюється. Це справляє негативний вплив на турботу управлінських працівників про постійне підвищення рівня особистої фахової підготовки та фахової підготовки та фахової підготовки операційних робітників.

Способом анкетного опитування в 2012—2013 роках головних спеціалістів підприємств АПК — слухачів факультету підвищення кваліфікації (№ 254) виявлено, що лише у 23 % господарюючих суб'єктів приділялась належна увага творчому розвитку персоналу: за першої можливості спеціалістів напрям на навчання до факультетів: інститутів післядипломної освіти, керівників середньої ланки до відповідних навчальних закладів областей; організували навчання кадрів масових професій на базі своїх господарств у зимовий період, сприяли відвідуванню спеціалістами наукових установ, виставок, успішно господарюючих підприємств, підтримували працівників, які здобували освіту без відриву від виробничої діяльності, тобто заочно.

Суттєво, як засвідчують дані анкетування, що керівники цих господарюючих суб'єктів систематично опікуються і турбуються про удосконалення особистої управлінської майстерності, збагачення загальної ерудиції з метою своєчасної адаптації до динамічних соціально-економічних умов життя.

У той же час, у переважній більшості: аграрних формувань спостерігається протилежна картина.

За матеріалами вище зазначеного анкетування встановлено, що 33 % керівників підприємств

і господарств не відносять розвиток персоналу до своїх безпосередніх функцій і вважають, що кожен працівник мусить сам турбуватись в індивідуальному порядку за свій фаховий рівень.

Аналіз літературних джерел та матеріали спеціальних досліджень з проблеми розвитку персоналу дають підстави висловити певні міркування.

Практична управлінська діяльність керівника є прикладною функцією і вона диференціює на сім загальних видів робіт (функцій нижчого порядку) в певній логічній послідовності, а саме: 1) облік; 2) аналіз; 3) цілепокладання; 4) планування; 5) організація; 6) керівництво; 7) контроль.

Функція з керівництва передбачає безпосередній вплив суб'єкта управління на поведінку персоналу в певному діапазоні, в якому належне місце мусить займати і розвиток всіх категорій працівників. Сама по собі функція з керівництва теж диференціює на функції нижчого третього порядку:

1) адміністративне керівництво; 2) економічне керівництво; 3) психологічне керівництво. Діяльність керівника з розвитку персоналу — це його безпосередній вплив на фізичний стан і духовний світ особистостей, а тому має підстави вважатися складовим елементом психологічного керівництва (рис. 1).

Спостереження за розвитком персоналу свідчать, що в цій справі доцільно розмежувати дві ситуації. Перша стосується простих аграрних систем (особистих селянських господарств товарного типу, фермерських господарств, малочисельних господарських товарів і дрібних кооперативів), в яких керівник одноосібно здійснює управління. Він же мусить самостійно розвивати, вчити, тренувати своїх співпрацівників.

Друга ситуація стосується складних аграрних систем (великих товариств, великих виробничих кооперативів, приватних і держаних підприємств), де управління здійснюється певним апаратом, який складається з спеціалістів і керівників структурних підрозділів різних рангів. Тут за керівником залишається лише певна частина роботи з розвитку персоналу, переважно стратегічного і перспективного характеру. Операційна робота тут виконується головними спеціалістами в межах їх посадових інструкцій. Очолює оперативну роботу з розвитку персоналу та здійснює контроль за реалізацією річних і перспективних планів кадрової служба господарюючого суб'єкта як суб'єкт однієї зі спеціальних конкретних функцій.

Експертна оцінка стану роботи з розвитку персоналу у ефективно функціонуючих аграрних формуваннях свідчить, що в них справа ця



Рис. 1. Місце функції з розвитку персоналу у класифікаційній схемі управлінських функцій.  
 $X_n$  – інші психологічні функції.

знаходиться безумовно на вищому рівні і є в певній мірі запорукою їх позитивно господарсько-фінансового стану.

Звичайно, беззбиткове і ефективне господарювання забезпечується цілою комбінацією зовнішніх і внутрішніх чинників. Але не підлягає сумніву той факт, що серед них не останнє місце займають турботи керівництва щодо кваліфікаційного рівня персоналу і його перманентного розвитку.

### ВИСНОВКИ

Робота з розвитку персоналу належить до безпосередніх функцій керівників агроформувань. У класифікаційній моделі загальних традиційних функцій робота з розвитку персоналу входить до функції з керівництва і є складовою частиною психологічного керівництва.

Встановлення ролі функцій в формуванні вмінь персоналу в організації єдиних адміністративних функцій в методичному аспекті сприятиме фаховому усвідомленню і фактичному виконанні.

#### Література:

1. Файоль А. Учение об управлении // Научная организация труда и управления / Под ред. А.Н. Щербаня. — М.: Экономика, 1966. — с. 362
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. України (III і IV рівнів акредитації): У 3 т. Т. 1 / Й.С. Завадський; Європ. ун-т. — 3-є вид. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. — 537 с.

4. Мангутов М.С., Уманський Л.Н. Организатор и организаторская деятельность. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1975. — 312 с.

5. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с

6. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие пер. с англ. / Друкер Питер Ф. — М.: Вильямс, 2008. — 400 с.

7. Чорний Г.М. Керівник в АПК: теорія і практика діяльності / Г.М. Чорний. — К.: ІАЕ УААН, 1998. — 196 с.

#### References:

1. Fayolle, A. (1966), Nauchnaja organizacija truda i upravlenija [The scientific organization of labor and management], Jekonomika, Moscow, Russia.
2. Meskon, M. Albert, M. and Hedouri, F. (1992), Osnovy menedzhmenta, [Fundamentals of Management], Business, Moscow, Russia.
3. Zawadzki, J.S. (2002), Menedzhment [Management], Vydavnytstvo Yevropejs'koho universytetutu, Kyiv, Ukraine.
4. Mangutov, M.S. and Umanskiy, L.N. (1975), Organizator i organizatorskaya deyatel'nost' [Organizer and organizing activities], LGU, Leningrad, Russia.
5. Tejlor, F.U. (1991), Principy nauchnogo menedzhmenta [The Principles of Scientific Management], Kontrolling, Moscow, Russia.
6. Druker, P.F. (2008), Menedzhment: zadachi, obyazannosti, praktika [Management: tasks, responsibilities, practices], Vilyams, Moscow, Russia.
7. Chornij, G.M. (2008), Kerivnik v APK: teoriya i praktika diyalnosti, [Leader in agriculture: theory and practice activities], IAE UAAN, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 20.10.2014 р.*