

УДК 331.5.024.5:338.432

Кваша О.С.

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КАДРОВО – УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ВИРОБНИЦТВА

Метою даної роботи є дослідження підходів до формування та використання кадрово-управлінського потенціалу і визначення шляхів до поліпшення якості функціонування управлінського потенціалу підприємств Миколаївської області. в сучасних умовах.

The purpose of this work is research of approaches to forming and use of skilled-administrative potential and determination of ways to the improvement of quality of functioning of administrative potential of enterprises of the Mykolaiv region. in modern terms.

Кадровий, особливо кадрово-управлінський чинник організації виробництва завжди належав до вирішальних. Його значення істотно зростає на перехідних періодах соціально-економічного розвитку і тим більше у кризових ситуаціях, коли потрібно освоювати нові підходи до організації управління й виробництва, які б відповідали умовам не лише сьогодення, а й майбутнього. Надзвичайно важливим для оптимізації кадрово-управлінського потенціалу підприємств є поступальне вирішення проблеми його формування та підвищення ефективності використання на новітніх засадах. Це обумовлюється розвитком науково-технічного прогресу та структурними змінами в економіці.

Розвиток кадрово – управлінського потенціалу набуває важливого значення в умовах підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств. Більшість спеціалістів аграрних формувань формують сучасну концепцію управління людськими ресурсами, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінки ефективності, більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація втрат; за ознакою контролю – самоконтроль, а не зовнішній контроль; по переважній формі організації працівників – органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична тощо.[1]

Метою даної роботи є дослідження підходів до формування та використання кадрово-управлінського потенціалу і визначення шляхів до поліпшення якості функціонування управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств Миколаївської області. в сучасних умовах.

Теоретико-методологічні аспекти формування та використання кадрово-управлінського потенціалу в аграрному секторі виробництва висвітлювали у своїх дослідженнях такі вітчизняні та зарубіжні вчені як Й.С.Завадський, О.М.Бородін, Д.П.Богиня, Й.С.Гудзинський, Є.В. Маслов, П. Т. Каблук та ін. Проте їх праці, розкриваючи загальні наукові положення проблеми, залишають поза увагою питання розвитку кадрово-управлінського потенціалу аграрних підприємств конкретних регіонів України.

Одним із вирішальних факторів підвищення ефективності сучасного вітчизняного сільськогосподарського виробництва є покращення забезпеченості аграрної сфери управлінськими ресурсами.

Для оцінки ефективності використання управлінського потенціалу ми прийшли до висновку, що потрібно більш ширше розглянути та оперувати категорією “кадрово-управлінський потенціал”, як цілеспрямовано діючої сукупності керівників і спеціалістів із властивими їм особистісними якостями, організаційно-управлінськими знаннями, здібностями й навиками, необхідними для оптимального поєднання трудових,

матеріальних, фінансових та інших ресурсів з метою досягнення цілей підприємства. Таке тлумачення дає змогу розкрити не лише сутність поняття, а й її основні складові: особистісну, управлінську та організаційну. Виділення складових категорії зумовлено необхідністю визначення факторів, що формують кадрово-управлінський потенціал з метою подальшого цілеспрямованого впливу на них для поліпшення ефективності його використання. Виокремлення особистісної складової зумовлене тим, що серцевиною кадрово-управлінського потенціалу аграрного сектора є управлінець-особистість. Удосконалення цієї складової полягає у підвищенні рівня використання потенційних можливостей особистості та її розвитку. Поліпшення управлінської складової зумовлюється, з одного боку, професійною орієнтацією, належним підбором і розстановкою кадрів, підвищенням кваліфікаційного рівня управлінців, їх просуванням по службі, стимулюванням освіченості, а з іншого боку - розширенням і вдосконаленням системності підготовки управлінців, їх фахового та виробничого розвитку.

Організаційна складова забезпечує ефективність функціонування кадрово-управлінського потенціалу як складної соціально-економічної системи. Адже ефективність використання кадрово-управлінського потенціалу підприємства визначається не тільки сукупним впливом факторів його організаційної, особистісної та управлінської складових, а й якістю кадрово-управлінської вертикалі та оточенням, в якому дана система функціонує.

Формування кадрово-управлінського потенціалу на сучасному етапі характеризується невідповідністю його попиту та пропозиції, оскільки існує надлишок управлінців через необґрунтовано великі за чисельністю випуски молодих спеціалістів даного профілю та звільнення працюючих управлінців у зв'язку із скороченнями на підприємствах. Крім того, більшість з них не відповідають вимогам, що висувуються на сучасному етапі до кадрів управління. Це пов'язано як з неоперативністю сучасної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, так і небажанням (а іноді відсутністю можливостей) деяких керівників і спеціалістів удосконалювати свій кадрово-управлінський потенціал. Недосконала практика формування кадрово-управлінського потенціалу спричиняє недостатній рівень ефективності його використання, що пояснюється низкою об'єктивних і суб'єктивних причин. Зокрема, формування потенціалу керівників відбувається переважно на виробництві, що впливає на новопризначення та показники соціально-економічного розвитку підприємств. Аналіз показує, що підприємства які очолюють керівники старших вікових категорій (в управлінні середньої ланки) вище ніж молодих кадрів. Слабкий зв'язок результатів господарювання з отриманим керівниками фахом свідчить про низький рівень їх професійної орієнтації. Невідповідність соціально-економічних умов, за яких формувався та використовується кадрово-управлінський потенціал реальним умовам і можливостям господарювання, в більшості випадків вимагає докорінної перебудови кадрової роботи разом із збереженням позитивних надбань в її організації.

Важливою складовою формування та використання кадрово-управлінського потенціалу підприємств є організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінців, яка полягає у підготовці майбутніх і підвищенні кваліфікації працюючих керівників і спеціалістів. Це досить складний та багатоаспектний процес, в якому беруть участь широке коло учасників. Тому його організація потребує вираженого розподілу функцій і взаємоузгоджених дій між державними органами управління, освітніми установами, сільськогосподарськими підприємствами та інформаційно-консультаційними організаціями по підготовці кадрів управління. При цьому доцільно застосовувати різні види підготовки для збагачення кадрово-управлінського потенціалу.

Це – отримання спеціальних знань і підвищення кваліфікації у вищих навчальних закладах, самонавчання, відвідування семінарів, вивчення вітчизняного та зарубіжного передового досвіду, отримання практичних навиків у результаті господарської діяльності, профорієнтація, стажування, наставництво, використання дорадницьких (інформаційно-консультаційних та інших) послуг тощо.

Кадровий потенціал аграрного сектора Миколаївської області досить потужний. Чисельність працівників, які займали посади керівників і спеціалістів сільськогосподарських формувань Миколаївщини, у 2005 році становила 7006 чоловік, із них 42% (2927 осіб) мали вищу освіту, середню спеціальну - 47% (3311 осіб), практиків – 285. Але відносна нестабільність кадрово-управлінського складу разом з відсутністю можливостей в більшості сільськогосподарських підприємств здійснювати довгострокові інвестиції в формування управлінських структур ускладнює розвиток кадрово-управлінського потенціалу підприємств Миколаївської області. Згідно зі штатним розписом в 2005 році із сільськогосподарських підприємств Миколаївської області вибуло 711 спеціалістів, з них 20 керівників, 97 головних спеціалістів, 348 спеціалістів, 145 – інших працівників.[2]

Передумовою складеного стану неякісного формування і використання кадрово-управлінського потенціалу аграрних підприємств області є слабкі управлінські здібності, низька управлінська підготовка більшості керівників сільськогосподарських підприємств та кадрова політика.

Важливим для ефективного управління господарюючого суб'єкту є організаторські здібності лідера. Проте у вітчизняній практиці не прийнято заповнювати посади вищих керуючих ланок підприємств на підставі тестування та співбесіди. Призначення відбувається на інших засадах.

Другою проблемою розвитку управлінського потенціалу є спеціальність осіб вищого менеджменту аграрних підприємств. Дуже рідко на дану посаду приймається менеджер за освітою, який вивчав у вузі принципи управління. У більшості випадків призначаються фахівці інженерних та технологічних спеціальностей, які курс менеджменту та підприємництва вивчали у значно менших обсягах.

Третій фактор, який впливає на формування і розвиток управлінського потенціалу – якість надання післядипломної освіти. Систематично Міністерство Аграрної політики України направляє керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств на післядипломну підготовку до регіональних аграрних вузів, що є абсолютно раціональним і необхідним. Більшість управлінців не виконують вказівку міністерства. Сформований десятиліттями менталітет не дає зрозуміти, що у сучасних постійно змінних умовах успішний фахівець продовжує своє навчання на протязі життя. Багато в чому сприяє розвитку такого менталітету й інформація, що подається на курсах.[3]

Четвертий фактор, який впливає на формування і розвиток управлінського потенціалу - кадрова політика підприємства, спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації.

Прикладом ефективною кадровою політикою може виступити діяльність в сфері управління людськими ресурсами ТОВ СП «НІБУЛОН».

Компанія «НІБУЛОН» – не тільки одна з найкрупніших національних сільгосптоваровиробників, національних зернотрейдерів, інвесторів, меценатів, але й підприємство, яке завжди відкрито для молодих спеціалістів. У компанії створена та діє програма підбору та підготовки молодих спеціалістів, суть якої складається в залученні до роботи талановитої молоді – випускників вузів, з яких виховуються майбутні лідери –

менеджери середньої та вищої ланки управління. Основний принцип кар'єрного росту молоді у компанії – залучення до різних програм та проектів, отримання нестандартних завдань та багаторазові зміни у направленні діяльності з поступовим просуванням : за рік-другий вихованці компанії, спеціалісти займають посади керівників структурних підрозділів та топ-менеджерів компанії. Але ж саме молоді люди, талант та ціленаправленість яких вірить Генеральний директор О.О. Вадатурський, приносить свіжі ідеї в розвиток бізнесу.

ТОВ СП «НІБУЛОН» активно співпрацює з навчальними закладами. У рамках цього співробітництва укладенні довгострокові угоди про надання студентам 3,4 та 5 курсів можливості проходження оплачуваної виробничої, технологічної, переддипломної практики. Під час практики проходить ознайомлення керівників структурних підрозділів зі студентами-практикантами як майбутніми спеціалістами, молодь знайомиться з умовами виробництва. Кращим студентам-практикантам на конкурсній основі надається можливість залишитись працювати на підприємстві.

Як сільськогосподарське підприємство, ТОВ СП «НІБУЛОН» щорічно вкладає значні кошти у покращення умов життя на селі в усіх своїх філіях. У рамках програми працезабезпечення випускників учбових закладів для кожного молодого спеціаліста – співробітника ТОВ СП «НІБУЛОН» у філіях передбачена матеріальна підтримка: при переїзді на нову місцевість підприємство виплачує разову грошову допомогу для облаштування на новому місці проживання та щомісячно компенсує плату за проживання у орендованому житлі. Після 2-3 років роботи у філії керівництво компанії розглядає питання про надання спеціалісту власного житла (надаються безпроцентні займи, придбання житла за рахунок підприємства).

Проведений моніторинг складових кадрово-управлінського потенціалу в сільському господарстві вимагають здійснення , як на рівні держави, так і на рівні підприємств невідкладних заходів щодо підготовки висококваліфікованих управлінців і закріплення їх на селі.

Найбільш важливими проблемами, які мають бути вирішені управлінцями сільськогосподарських підприємств є наступні:

1. Перехід від малих форм господарювання до крупнотоварних. Відокремлення підприємств як юридичної особи від власника привело до укрупнення підприємств, збільшення масштабів виробництва, що дозволило знизити собівартість продукції, поліпшити її якість і отримати необхідні кошти для інвестицій та інновацій. Великі підприємства можуть краще використовувати потужнішу техніку, скорочувати витрати на адміністративно-управлінський персонал, мають змогу забезпечити концентрацію і спеціалізацію галузей, створити умови для власної переробки продукції або інтеграції з переробними підприємствами.
2. Заміна у керівництві сільськогосподарського підприємства засновників ефективними менеджерами. За умов конкурентного середовища менеджери провідних сільськогосподарських підприємств усвідомили, що підприємництво – це така професія, яка базується не на інтуїції, а на професійних знаннях. Звичайно без певного таланту тут не обійтись, але підприємництва потрібно навчатись, адже в сфері фінансування, планування, управління кадрами використовуються визначені методи і технології. Головне для менеджера – знати, як їх застосувати, постійно оцінювати можливість їх застосування у конкретній ситуації і в конкретному господарстві.
3. Нехтування освітою. На багатьох сільськогосподарських підприємствах склалася тенденція до „виращування” кадрів. Багато керівників віддають перевагу людині з досвідом роботи на певній посаді, хоча й без відповідної освіти. Як наслідок,

доводиться займатися підвищенням його кваліфікації, оплачуючи дорогі тренінги. В результаті можна одержати фахівця, який не вміє орієнтуватися на ринку в цілому.

4. Невміння керівництва аграрного формування ставити цілі та завдання, визначати критерії ефективності роботи. Нестача досвіду і знань власників-управлінців призводить до не вміння визначити цілі та ставити завдання. Під цим розуміється весь спектор цілей і завдань – як підлеглим, господарства у цілому, так і постачальникам, маркетинговим посередниками тощо. У результаті – неефективне витрачання коштів.
5. Визначення та усвідомлення власної ринкової місії та маркетингової стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Практика свідчить, що часто сільськогосподарські підприємства не мають чітко окресленої місії, стратегічного бачення бізнесу. Звідси і виникають проблеми неоптимальних організаційних структур, відсутності ринкової стратегії, бачення конкретних цілей і напрямів розвитку підприємства.
6. Оптимізація організаційних структур сільськогосподарського підприємства. Серед найпоширеніших помилок при формуванні організаційних структур сільських господарств можна виділити такі: відсутність чіткої структури управління; дуже багато горизонтальних зв'язків. Часто це наслідок бажання керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів, що відбувається всередині підприємства; відсутність чітких посадових зобов'язань, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві [4].

На нашу думку, якість кадрово-управлінського потенціалу безпосередньо впливає на конкурентні можливості організації і тому вимагає докорінної перебудови кадрової роботи разом із збереженням позитивних надбань в її організації.

До основних напрямів поліпшення якості функціонування кадрово-управлінського потенціалу аграрних підприємств необхідно віднести:

- розробка та впровадження державної програми підготовки управлінських кадрів аграрного виробництва. Учасників програми доцільно приймати за позитивними результатами співбесіди та тестування на виявлення організаторських здібностей;
- переглянути програму навчання слухачів курсів післядипломної освіти; включити ними розгляд актуальних проблем галузі та пошуки методів їх вирішення;
- організацію дій між державними органами управління, освітніми установами, сільськогосподарськими підприємствами та інформаційно-консультаційними організаціями по підготовці кадрів управління;
- у стратегічному плані розвитку підприємств передбачати задля досягнення стратегічної мети якісний розвиток кадрово-управлінського потенціалу;
- організацію центрів підготовки управлінців, які працюють за принципом бізнес - шкіл;
- створення кадрового резерву управлінців за допомогою різноманітних навчальних закладів;
- створення сприятливого інвестиційного клімату в галузі зі забезпеченням захисту інтересів селян та екологічно безпечного господарювання;
- соціальний розвиток сільської місцевості.

Вирішення зазначених макроекономічних і галузевих проблем сприятиме формуванню і розвитку кадрово – управлінського потенціалу аграрного сектора економіки України.

Література:

1. Виноградський М.Д. „Управління персоналом”. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
2. Статистичний щорічник Миколаївської області, 2005 рік.

3. Євчук Л.Я. Проблеми кадрового потенціалу як засобу антикризового управління аграрного виробництва. Тези доповідей Причорноморської регіональної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу.- Миколаїв.-2006.-с.33-35.
4. Зозульок О., Длігач А., Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств//Економіка України.-2002.-№6.-с.41-46.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Горлачуком В.В.. 01.06.07*

*Надійшла до редакції
15.06.07*