

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*У даній статті проаналізовано освітній рівень фахівців, зайнятих у сільському господарстві Житомирської області, а також розглянуто можливість вдосконалення процедури формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств.*

### **Постановка проблеми**

Формування кадрового потенціалу підприємства є надзвичайно важливою складовою процесу вдосконалення управління в організації. Складність і важливість цього процесу з особливою гостротою проявляється в галузі сільського господарства, що пояснюється низкою причин. По-перше, формування кадрового потенціалу є надзвичайно багатовекторним процесом, так як включає ряд складних і різних за технологією виконання дій: визначення потреби в трудових ресурсах, планування трудових ресурсів, добір і розстановка персоналу, розробка системи оплати та мотивації праці, професійна орієнтація, адаптація і навчання персоналу, оцінювання результатів трудової діяльності працівників. По-друге, значна частина складових процесу управління персоналом не має стандартної процедури виконання, що обумовлене

характером соціальної взаємодії його учасників. По-третє, соціально-економічні особливості функціонування сільського господарства в умовах становлення ринкових відносин надзвичайно ускладнюють процес управління персоналом.

Важливим напрямом досліджень щодо вдосконалення процедури формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств є пошук шляхів формалізації добору і оцінки персоналу з одного боку, та диференціація підходів у залежності від посади та очікувань роботодавця, з іншого.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблема формування кадрового потенціалу досліджується багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими. Результати досліджень з цього питання викладені в працях Й. Завадського, О. А. Богуцького, А.І. Кочеткової, І.С. Кравченко, О.І. Ларічева, Д.П. Мельничука, С.І. Самигіна, Б.Ю. Сербівського, Ф. І. Хмеля та інших. Проте можна стверджувати, що це питання досліджене недостатньо, що пояснюється його відносною новизною у зв'язку із трансформацією сільського господарства до умов ринкової економіки та складністю дослідження як проблеми, що належить не лише до сфери менеджменту, а й до психології.

**Метою дослідження** є з'ясування проблем, які виникають у процесі формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств та пошуку можливих шляхів їх вирішення. У процесі проведення дослідження були використані такі **методи**: статистико-економічний – при аналізі освітнього рівня фахівців, зайнятих у сільському господарстві, монографічний метод разом з методом індукції – для узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду використання моделей компетенцій для відбору і атестації персоналу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У процесі переходу України до ринкових умов господарювання увага до кадрово-управлінської проблеми знизилась настільки, що формування кадрового потенціалу стало некерованим і неконтрольованим процесом. Водночас ця проблема потребує максимуму уваги як з боку органів влади, так і з боку власників підприємств. За умов командно-адміністративної економіки існувала чітка система відбору, оцінки і підвищення кваліфікації кадрів для сільського господарства. Проте під час ринкових перетворень кращі надбання цієї системи були, на жаль, втрачені.

Разом з тим, потреба у кваліфікованих фахівцях робить проблему формування кадрового потенціалу в аграрному секторі надзвичайно актуальною. Адже саме кваліфіковані керівники і фахівці є вирішальним фактором у досягненні високих показників ефективності господарювання. Потреба у кваліфікованих кадрах визначається кількістю підприємств аграрного напрямку, яких у Житомирській області в 2005 р. налічувалось

1453, а в середньому на одне сільськогосподарське підприємство припадало по 11 фахівців з неповною базовою та повною вищою освітою. Більшість із них отримали освіту більше 15 років тому і впродовж багатьох років не підвищували кваліфікацію.

В Житомирській області освітній рівень зайнятих у сільському господарстві у порівнянні з іншими видами економічної діяльності є найбільш низьким (див. табл.). Показник частки зайнятих у сільському господарстві з неповною та базовою вищою освітою є найбільш низьким серед усіх видів економічної діяльності і вдвічі меншим, ніж середній показник у області. Показник частки зайнятих у сільському господарстві з повною вищою освітою є також найнижчим серед усіх видів економічної діяльності, а значення показника по області є меншим від середнього в чотири рази. Слід відмітити той факт, що, хоча освітній рівень зайнятих в аграрному виробництві залишається низьким, в динаміці ці показники мають тенденцію до покращення.

**Таблиця Розподіл найманих працівників за видами економічної діяльності в Житомирській області у 2005 р.**

Вид економічної діяльності	Кількість штатних працівників, осіб				
	усього	з них мають вищу освіту за освітніми рівнями			
		неповна та базова		повна	
		осіб	%	осіб	%
Всього	306023	76395	25,0	61630	20,1
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	49831	6349	12,7	2497	5,0
Фінансова діяльність	4335	1486	34,3	2085	48,1
Державне управління	18640	6119	32,8	9340	50,1
Освіта	51182	10517	20,5	24311	47,5
Промисловість	78296	16003	20,4	7977	10,2
Рибне господарство	192	42	21,9	14	7,3

Крім того, спостерігаються достатньо складна ситуація щодо навчання зайнятих у сільському господарстві новим професіям та підвищення їх кваліфікації. Якщо в середньому по області у 2005 р. нові професії освоїли 2,1% працівників, а підвищили кваліфікацію 6,0% від облікової кількості штатних працівників, то в сільському господарстві ці показники становили відповідно 1,6% та 0,9%. Аналогічні показники у 2002 р. склали в середньому у області 1,7% та 5,9%, а у галузі сільського господарства – 0,5% та 1,2% відповідно. Як бачимо, в динаміці показники навчання працівників сільського господарства новим професіям дещо покращуються, а показники підвищення кваліфікації погіршуються.

Звичайно, подібна ситуація негативно відображається на результатах господарської діяльності аграрних підприємств. Саме в кадровій проблемі

слід вбачати одну з основних причин збитковості сільськогосподарських підприємств. Як наслідок, рівень їх рентабельності є найнижчим серед усіх видів економічної діяльності і складав 5,9 % у 2005 р., а частка збиткових підприємств становила більше 60%.

Проблема формування кадрового потенціалу та використання сучасних методів його оцінки і відбору стосується перш за все великих підприємств. Об'єктивна необхідність інтенсифікації та інтеграції сільськогосподарського виробництва в майбутньому підвищить вимоги до залучених у виробництво кадрів і сформує попит на фахівців високого рівня кваліфікації.

Особливості сільськогосподарського виробництва, які зумовлюють його залежність від природно-кліматичних факторів, утруднюють діагностику професійної придатності керівних кадрів і фахівців аграрних підприємств, не дають можливості з певною точністю протягом короткого проміжку часу оцінити здатність (чи нездатність) конкретного фахівця організувати виробництво. В таких випадках погодні умови, стихійні лиха, природні особливості живих організмів можуть виступати як об'єктивні причини, що виправдовують некомпетентність певного фахівця. Професійна непридатність, яка виявляється згодом, призводить до значних втрат, які можуть мати значно більші розміри, ніж в інших галузях економіки.

Важливою умовою формування оптимальної системи управління і, відповідно, забезпечення ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства, є використання сучасних наукових підходів до побудови процесу добору і оцінки кадрів. В науковій літературі у зв'язку із цим виділяють два основних підходи – інтуїтивний та критеріальний. Вважаємо, що для досягнення найбільшого економічного ефекту слід прагнути до раціонального поєднання цих двох підходів, на основі домінування критеріальної складової як такої, що може бути достатньою мірою формалізована.

Враховуючи, що добір і оцінка персоналу мають своїм результатом прийняття управлінського рішення, домінування критеріального підходу є достатньою мірою виправданим. Відмовитись від інтуїтивного підходу неможливо, бо це суперечить соціальній природі людини, проте зменшення частки рішень, які приймаються на основі інтуїтивної оцінки, дадуть можливість значно підвищити ефективність управління. На сьогоднішній день в практиці управління, як свідчать наукові дослідження, такий підхід використовується досить широко: 60% управлінських рішень приймаються на інтуїтивному рівні, а у 18% випадків логіко-абстрактний апарат використовується лише частково [1].

З огляду на це, забезпечення раціонального поєднання інтуїтивного і критеріального підходу в процедурі добору і оцінки персоналу є надзвичайно важливим. Вважаємо, що таке поєднання може бути забезпеченне шляхом побудови та застосування моделей компетенцій. Такі

моделі широко використовуються в усьому світі, проте, враховуючи особливості національного менталітету і недостатню розвиненість ринку праці в нашій країні та в сільському господарстві зокрема, зміст і процедура застосування таких моделей має бути адаптована до національних умов.

Поняття “компетенція” не є новим і означає вміння, професійні і професійнозначимі особисті якості. Поняття професійної компетентності та концепцію компетенцій широко використовують в менеджменті з початку 1980-х років. Один із засновників цієї концепції, Річард Бояциз, вважає, що компетенція є базовою характеристикою людини. Основу цієї характеристики складають мотиви, риси характеру, аспекти образу “я”, соціальна роль та застосовувані знання [3]. Таким чином, компетенція включає цілий набір якостей як професійних, так і особистих, які необхідні в роботі на даній посаді. Важливе значення досліджуваної концепції полягає в тому, що вона дає можливість оцінити не лише рівень професійних знань людини, що, врешті, зробити не складно. Модель компетенцій дає можливість визначити, перш за все, чи зможе відмінний фахівець поводити себе належним чином в стандартних і складних ситуаціях, чи буде він відповідати вимогам неписаних норм і правил організації.

Практичне значення цієї концепції та реальний економічний ефект від застосування став причиною широкого її розповсюдження. Звичайно, що перелік компетенцій буде різним не лише щодо посад в межах підприємства. Він буде відрізнятися і для посад одного рівня в різних організаціях і залежати від цілей, стадії розвитку підприємства, особливостей ринку, на якому діє компанія. При складанні моделі компетенцій можна використовувати критерії двох видів: ті, які оцінюють ступінь відповідності якостей персоналу вимогам організації, та ті, які дозволяють визначити динаміку і потенційні можливості розвитку компетенцій. Критерії добору управлінського персоналу можуть бути представлені такими групами: розумові здібності та особисті риси; професіоналізм та ставлення до праці; соціальні ролі та статус; ставлення до оточуючих; фізичні характеристики та стан здоров'я [2].

В зарубіжних компаніях моделі компетенцій найчастіше розробляються вищим керівництвом організації. Проте, враховуючи розміри сільськогосподарських підприємств в Україні та рівень кваліфікації зайнятих в сільському господарстві працівників, для забезпечення розробки моделей компетенцій, а також для здійснення функцій добору і відбору кадрів доцільно користуватись послугами відповідних організацій.

Важливим аспектом застосування моделі компетенцій є потреба постійного її вдосконалення. У процесі свого розвитку організації потребують адекватних змін у вимогах до потенційних і наявних співробітників, тому зміст моделей потрібно періодично переглядати.

### Висновки

Проблема кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств є надзвичайно гострою. Як свідчать статистичні дані, рівень освіти зайнятих в сільському господарстві є найнижчим серед усіх інших видів економічної діяльності, що негативно відображається на економічних результатах здійснення господарської діяльності.

У процесі добору і оцінки управлінського персоналу аграрних підприємств важливим і перспективним напрямом є застосування моделей компетенцій. Моделі компетенцій повинні оцінювати такі характеристики керівника в процесі управління соціально-економічною системою: особисті якості і здатність до міжособистісної взаємодії; рівень знань, навичок, ставлення до праці, ступінь лояльності до компанії, здатність приймати управлінські рішення, адекватні до різних умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Враховуючи широкий перелік вимог, який висувається до сучасного менеджера, перелік таких характеристик та критерії їх оцінки повинні бути достатньо формалізованими і, водночас, диференційованими. Це дасть можливість найбільш точно оцінити персонал, здійснити його раціональний добір і розстановку. Виконання цих завдань можливе шляхом використання моделей компетенцій.

### Перспективи подальших досліджень

Враховуючи, що в Україні подібні методи практично не використовуються, адаптація західного досвіду і розробка вітчизняних методик з метою застосування в галузі сільського господарства є надзвичайно важливими. Розробка і апробація таких методів будуть метою подальших досліджень.

### Література

1. *Кочеткова А.І.* Основи управління персоналом. – М.: ТЕИС, 2000. – 88 с.
2. *Мельничук Д.П.* Критеріальний та інтуїтивний підходи в управлінні добром керівних кадрів // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. Ч.ІІ. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – №1(31). – С. 174 – 180.
3. *Richard E. Boyatzis,* The Competent Manager: A Model for Effective Performance, 1982.