

*На правах рукописи*



**Лялин Александр Петрович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ  
ПОТЕНЦИАЛОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

**Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(15. экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексам – АПК и сельское хозяйство)**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Москва 2005**

Диссертационная работа выполнена в ФГОУ ВПО “Российский государственный аграрный заочный университет” на кафедре информатики

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, профессор  
**Яковлев Владимир Борисович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Рак Николай Гаврилович;**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Козлов Алексей Владимирович**

**Ведущая организация:** ФГОУ ДПОС “Российская академия кадрового обеспечения АПК”

Защита диссертации состоится «21» декабря 2005 г. в «14<sup>00</sup>» часов на заседании диссертационного совета К220.056.01 в Российском государственном аграрном заочном университете по адресу: 143900, Московская область, г. Балашиха 8, РГАЗУ, корпус 6 МАИПК, аудитория 11.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.

Автореферат разослан «21» ноября 2005 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
к.э.н., доцент

*Олюш*

Кондрашова О.Н.

2006-4  
28410

2256809

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Значение данного исследования определяется основополагающей ролью кадрового потенциала агропромышленного комплекса, который создает около 30% национального дохода и формирует потребительский рынок России более чем на 70% за счет продовольствия и товаров, изготовленных из сельскохозяйственного сырья.

**Финансово-экономическое состояние сельскохозяйственного производства** ограничивает государственные инвестиции в производственный процесс, поэтому, в первую очередь, необходимо определить те пути и направления, которые могли бы существенно изменить ситуацию путем совершенствования и развития форм и методов управленческого труда, достоверной оценки и расстановки управленческих кадров, формирования управленческого резерва соответствующего требованиям экономических преобразований. Анализ показал, что именно здесь имеются неиспользованные резервы и возможности существенно повлиять на экономику АПК. Следовательно, исследование на указанную тему является актуальным.

**Степень изученности проблемы.** В исследованиях отечественных и зарубежных ученых изучались отдельные элементы как рынка труда, так и кадрового потенциала, однако, в агропромышленном комплексе недостаточно разработана научная база по указанной проблеме. Отдельные концептуальные вопросы формирования кадрового потенциала и рынка труда изложены в работах Козлова А.В., Базарова Т.Ю., Зыкова В.М., Долгушкина Н.К., Медведева А.В., Москалева М.В., Лысикова В.В., Рак Н.Г., Шелковина И.Д., Гулейчика А.И., Яковлева В.Б. и др.

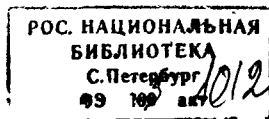
Вместе с тем, в период становления рыночных отношений в АПК требуется определить не только концептуальные основы формирования кадрового потенциала, но и разработать механизмы (формы и методы) рационального его использования. Это и определило выбор темы диссертации и основные направления исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель данной работы – совершенствование управления на основе изучения форм и методов работы управленческого персонала по эффективному формированию кадрового потенциала АПК Республики Татарстан и рациональному его использованию.

Для достижения этой цели были решены следующие задачи:

- дано понятие кадрового потенциала как социально-экономической категории, а также определены содержание, место и роль рынка труда в общем механизме управления АПК;

- осуществлен анализ применения комплексной оценки управленческого персонала (РосНИИ по социальным и кадровым проблемам АПК), с целью определения ее неиспользованных возможностей и нерешенных проблем;



- адаптирована методика комплексной оценки управленческого персонала для агросервисных предприятий, обоснованы новые виды экспертной оценки (социометрический);

- определены концептуальные основы развития системы управления кадровым потенциалом АПК Республики Татарстан на 2005-2010 гг.;

- установлена рациональная технология формирования кадрового управленческого резерва на базе комплексной оценки в условиях функционирования регионального центра оценки управленческого персонала;

- выявлена взаимосвязь квалификации кадров управления сельскохозяйственных предприятий и экономических результатов производственной деятельности.

**Объектом исследования** являются сельскохозяйственные и агросервисные формирования всех форм собственности Республики Татарстан.

**Предметом исследования** является организационно-управленческий механизм развития кадрового потенциала АПК Республики Татарстан и методы эффективного его использования.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили труды классиков экономической теории, отечественных и зарубежных ученых, специализирующиеся в области управления агропромышленного производства и его эффективности, разработки научно-исследовательских организаций по вопросам оценки кадрового потенциала и его связи с эффективностью сельскохозяйственного производства; федеральные и региональные нормативно-правовые акты, регулирующие отношения кадрового обеспечения в аграрной сфере (Федеральные Законы, Указы Президента, Постановления Правительства, а также федеральные и региональные программы развития кадрового потенциала АПК), представляющие государственную позицию по исследуемым в диссертации вопросам.

Исследования проводились на материалах Республики Татарстан в сравнении с данными Приволжского Территориального округа (по отдельным показателям). Исходными данными послужили статистические сборники, отчеты и материалы сельскохозяйственных органов и НИИ, научные статьи в тематических сборниках и журналах.

При разработке отдельных вопросов использовались абстрактно-логический, монографический, причинно-следственный, экономико-статистический и сравнительно-аналитический методы исследования.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

- обоснована сущность и содержание кадрового потенциала и взаимосвязь с рынком труда в аграрной сфере, определена двойственная природа рынка труда;

- впервые разработана методика комплексной оценки управленческого персонала агросервисных предприятий с учетом их особенностей;

- определены концептуальные основы разработки и реализации программы развития управления кадровым потенциалом АПК Республики Татарстан на 2005-2010 гг.;

- выявлены критерии оценки руководителей и специалистов агросервисных предприятий;

- разработана технология управленческого резерва на базе использования комплексной оценки кадров аппарата управления.

**Практическая значимость.** Разработанная автором методика комплексной оценки руководителей и специалистов агросервисных предприятий может быть рекомендована после ее апробации и утверждения на научно-техническом совете Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан для других субъектов РФ.

Концептуальные основы системы управления кадровым потенциалом АПК также могут быть рекомендованы в целевую Программу развития АПК Республики Татарстан до 2010 года. Технологию функционирования регионального центра оценки кадрового потенциала АПК Республики Татарстан можно рекомендовать РосНИИ по социальным и кадровым проблемам АПК для ее включения в Положение по организации и функционированию типового регионального центра оценки кадрового потенциала АПК.

**Апробация результатов исследования.** Диссертация является результатом исследований, выполненных автором в период 2000-2005 годов по научно-исследовательской теме 01.200.110306: «Совершенствование управления организации, нормирования и оплаты труда на сельскохозяйственных предприятиях в условиях рыночной экономики».

Обоснованность важнейших положений исследования была подтверждена в результате их обсуждения на Ученом совете Российского НИИ по социальным и кадровым проблемам АПК (в октябре 2004 г., в мае 2005 г.), на научной конференции РГАЗУ «Актуальные экономические проблемы развития АПК» в ноябре 2004 г.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, четырех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, приложений. Работа изложена на 175 страницах машинописного текста и включает в себя 24 таблицы, 11 схем (рисунков) и 5 приложений, библиографический список литературы включает 136 источников.

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования, состояние ее изученности в условиях углубления рыночных отношений в стране, определены цели и задачи, объекты и методы исследования, характеризуется теоретическая и методологическая основа, научная новизна и практическая значимость, результаты апробации диссертационной работы.

**В первой главе** «Теоретические основы формирования и функционирования рынка труда в сельском хозяйстве» раскрывается понятие кадрового потенциала, сущность, содержание и место рынка труда в современной экономике, изучается взаимосвязь рынка труда и безработицы,

определена двойственная природа рынка труда в АПК. Определено обоснование спроса на рабочую силу с помощью совокупности таких факторов: наличие рабочих мест, структурные изменения, инвестиционный потенциал, воспроизводственная структура.

**Во второй главе** «Методические основы анализа кадрового потенциала сельского хозяйства Республики Татарстан» изучено состояние кадрового обеспечения сельскохозяйственных организаций Республики Татарстан за период 2000-2004 гг. Проведен анализ состояния экономики и системы управления, изучены возможные источники финансирования различных типов организационных формирований в сельском хозяйстве.

**В третьей главе** «Разработка методики комплексной оценки управленческого персонала агросервисных предприятий» определены особенности агросервисного обслуживания, сформулированы новые требования к функциям руководителей и специалистов агросервисных предприятий, разработаны методические положения комплексной оценки управленческого персонала вышеуказанных предприятий.

**В четвертой главе** «Развитие системы управления кадровым потенциалом АПК Республики Татарстан» определены концептуальные основы программы развития управления кадровым потенциалом АПК Республики Татарстан на 2005-2010 гг. и разработан механизм реализации этой концепции.

Определена технология формирования кадрового потенциала на базе комплексной оценки в условиях функционирования регионального центра оценки, установлена взаимосвязь квалификации кадров управления сельскохозяйственных предприятий и финансово-экономических результатов производственной деятельности.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

*1. Проанализированы, обобщены и уточнены понятия “кадровый потенциал”, “занятость населения” и “рынок труда”.*

«Кадровый потенциал» - сложная категория, имеющая ряд взаимосвязанных сторон. Ее раскрытие возможно путем системного анализа, прежде всего социальной сущности, источников формирования кадрового потенциала, динамики изменения его составных частей и качественных характеристик, а также реализуемых им функций. Кадровый потенциал всегда выступает в определенной социальной форме. Он во многом зависит от степени зрелости производственных отношений, экономической и социальной защищенности кадров, уровня организации производства и управления.

В кадровом потенциале проявляются все стороны производственных отношений, которые органически связаны и взаимодействуют. При этом отношения собственности на средства производства определяют социальный характер кооперации труда в структуре кадрового потенциала, общественные формы ее организации.

Кадровый потенциал следует рассматривать как ресурсы и резервы живого труда, которыми обладают работники конкретного предприятия, объединения, отрасли. Величина кадрового потенциала определяется количественными (численность кадрового состава, совокупный фонд рабочего времени и т.д.) и качественными показателями (уровень квалификации и личностные характеристики работников предприятия, удельный вес специалистов в резерве, общий объем профессионально-квалификационного продвижения на предприятии).

При изучении вопроса по совершенствованию системы управления кадровым потенциалом, решаются разнообразные задачи: определение потенциальных возможностей каждого предприятия, фактический уровень использования кадрового потенциала, выявление неиспользованных резервов, совершенствование потребностей в кадровом обеспечении, прогнозирование развития предприятий.

Качественное развитие кадрового потенциала – это увеличение возможностей каждого работника на основе расширения прав и полномочий в управлении предприятием, повышение уровня их образования и квалификации.

Общий критерий обеспечения кадрового потенциала определяется целью эффективного, экономного хозяйствования при рациональном использовании труда. Система же оценки эффективности комплектования кадров должна логически вытекать из групп решаемых задач – хозяйственных и социальных.

В эту систему могут войти следующие показатели:

- оперативность удовлетворения общей потребности отрасли (предприятия) в кадрах (численность работников, коэффициент обеспеченности кадрами);
- оперативность выявления потребностей в кадрах специалистов соответствующей квалификации (коэффициент укомплектованности должностей специалистами);
- общая и дополнительная потребность в кадровом обеспечении.

В широком смысле, занятость населения реализуется посредством действия механизма рынка труда. В этом смысле это не тождественные и не пересекающиеся, но взаимосвязанные и взаимообусловленные понятия: состояние занятости определяется уровнем развития и организованностью функционирования рынка труда. В узком смысле под состоянием занятости населения принято понимать соотношение и профессионально - квалификационную структуру занятого и незанятого населения, наличия вакантных рабочих мест.

Следовательно, понятие "рынок труда" является более широким и включает в себя понятие "занятость населения". Спрос на рабочую силу определяется совокупностью таких факторов, как наличие рабочих мест, структурные изменения, инвестиционный потенциал и его воспроизводственная структура. Предложение рабочей силы зависит от численности трудоспособного населения, демографических условий наемного

работника или предпринимателя, социально-экономических условий развития рабочей силы и финансовых возможностей общества.

Для эффективности функционирования рынка труда предлагается разработать федеральную и отраслевую программы содействия занятости сельского населения. В ней предусмотреть такие вопросы, как:

- сохранение и стабилизацию занятости работающих, особенно квалифицированных кадров, при смене собственника, приватизации, банкротстве предприятий, изменении их специализации;
- повышение конкурентоспособности работников;
- внутриотраслевое перемещение рабочей силы на районном, областном и межобластном уровнях, содействие в расселении и обустройстве переселенцев;
- стимулирование гибких форм занятости и самозанятости (на дому, неполный рабочий день и т.д.).

Определена этапность маркетинговых исследований рынка труда:

- выявление кадровой проблемы и формулирование целей исследования;
- обзор источников информации;
- сбор вторичной информации (информация, которая уже существует, собранной для других целей, прямо не связанных с исследуемой проблемой).
- получение первичной информации (информации, полученной впервые самостоятельно или по специальному заказу для решения конкретной проблемы). Основными методами получения первичной маркетинговой информации является: наблюдение, опрос, эксперимент;
- анализ собранной информации, включая выявление средних значений интересующихся показателей, определение динамики и тенденций изменения интересующих факторов и т.д.;
- предоставление полученных результатов в виде таблиц, графиков, прогнозов, рекомендаций.

*2 Проведены полномасштабные аналитические исследования структуры руководителей всех звеньев, определены кадровые потребности на всех уровнях управления сельхозорганизаций.*

Количество руководителей с высшим образованием в Республике Татарстан за анализируемый период (табл. 1) уменьшилось на 144 человека, а в сравнении с 2003 годом – на 40 человек. Качество управленческого потенциала не улучшается. Сменяемость руководителей остается высокой.

Количество специалистов, находящихся в резерве, имеет существенное колебание по годам. Несмотря на то, что работа по формированию резерва руководителей в республике проводится, качество этой работы должно быть выше, а именно, значительно лучше его использования. Не все резервисты прошли обучение. Количество специалистов, находящихся в резерве не всегда соответствует количеству хозяйств. Процент назначения (избрания) на должность руководителя хозяйства колеблется от «0» в 2000 году до 17,8% в 2003 году, а в 2004 этот показатель составил 12,7% (табл. 1).



Таблица 1

**Кадровое обеспечение структуры руководителей хозяйств и резерва руководителей  
сельхозорганизаций Республики Татарстан на 01.01.(2000-2004 гг.)**

№ п.п.	Наименование показателя категории работников		2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2004 г. к 2000 г.	
								±	%
1	Руководители хозяйств, всего по штату		1091	1062	1051	981	934	-157	85,6
		фактически работает, чел.	1091	1062	1051	980	927	-164	85,0
		в %	100	100	100	99,9	99,3		
	в том числе	дипломированные специалисты	1064	1039	1018	947	896	-168	84,2
		% обеспеченности	97,5	97,8	96,9	96,0	95,9		
		с высшим образованием	782	747	731	678	638	-144	81,6
		в %	71,7	70,3	69,6	69,0	68,8		
		со средним проф. образованием	282	292	287	269	258	-24	91,5
		в %	25,8	27,5	27,3	27,0	27,8		
		практики, чел.	27	23	33	33	31	4	114,8
		в %	2,5	2,2	3,1	3,4	3,3		
		в возрасте до 30 лет	45	18	32	32	31	-14	68,9
		в %	4,1	1,7	3,0	3,3	3,3		
		сменилось чел.	309	391	229	292	221	-88	71,5
		в %	28,3	36,8	21,8	29,0	23,7		
	со стажем в должности до 3 лет		410	644	572	431	431	0	
	в %	0	38,6	61,3	58,0	46,5			
2	Резерв руководителей хозяйств, всего по штату		177	227	1221	1100	676	499	381,9
	в том числе	в % к количеству хозяйств	16,2	21,4	116,2	112	72,4		
		прошедших обучение, чел	125	65	321	70	331	206	264,8
		в % к численности резерва	70,6	28,6	26,3	6,4	49,0		
	Назначено (избрано) из резерва, чел.		0	16	28	52	28	28	0
		в % к числу сменившихся	0,0	4,1	12,2	17,8	12,7		
	в том числе	прошедших обучение, чел.	0	0	0	0	28	28	0
		в % к числу сменившихся	0	0	0	0	12,7		
		в % к числу прошедших обучение	0	0	0	0	100		

Обоснованное финансирование и контроль за его использованием, наряду с другими факторами, положительно повлияло на экономические показатели работы сельских товаропроизводителей Республики Татарстан (табл. 3). Валовая продукция как в текущих, так и в сопоставимых ценах 1994 года возросла. Прибыль только за 1 год возросла на 693,2 млн. рублей; уменьшилось количество убыточных хозяйств, хотя и незначительно, возросла среднегодовая заработная плата на 1 работника сельского хозяйства. Животноводство из убыточной подотрасли перешло в прибыльную. В растениеводстве наиболее рентабельными культурами являются зерновые (14,6%) и картофель (13,8%). В животноводстве рентабельным является молоко (14,7%), мясо овец (11,8%), а также мясо птицы (18,9%).

Таблица 2

**Основные экономические показатели работы сельских товаропроизводителей Республики Татарстан за 2002-2003 гг. (тыс. руб.)**

	Единица измерения	2002 г.	2003 г.	2003 г. ± к 2002 г., %
Валовая продукция в текущих ценах	млрд.руб.	19,4	22,2	114
Валовая продукция в сопоставимых ценах 1994г.	млн.руб.	1330,4	1348,6	101
Валовой доход на 1 работника	тыс.руб.	24,7	33,2	134
Выручка на 1 работника	тыс.руб.	77,0	89,6	116
Среднегодовая зарплата на 1 работника	тыс.руб.	20,3	22,7	112
Количество хозяйств	ед.	1026	1038	+12
в т.ч. прибыльные	ед.	622	761	+139
Убыточные	ед.	404	277	-127
Удельный вес убыточных	%	39	27	-12
Прибыль	млн. руб.	187,0	880,2	+693,2
Рентабельность, всего	%	1,5	7,1	+5,6
в т.ч. растениеводство в целом	%	9,2	21,1	+11,9
Из них зерно	%	5,5	20,1	+14,6
картофель	%	37,3	51,1	+13,8
Сахарная свекла	%	10,6	14,4	+3,8
Овощи (открытый грунт)	%	37,9	35,4	-2,5
Животноводство в целом	%	-11,1	-6,3	+5,8
Из них молоко	%	-3,3	11,4	+14,7
мясо КРС	%	17,4	-21,6	-4,2
мясо свиней	%	-12,9	-9,6	+3,3
мясо овец	%	-26,1	-14,3	+11,8
мясо птицы	%	-29,5	-10,6	+18,9
шерсть	%	-86,0	-84,7	+1,3
яйцо	%	5,0	2,3	+2,7

Финансово-экономическое состояние за анализируемый период показало, что сокращение убыточных хозяйств сократилось почти в 2 раза, на эту величину увеличилась рентабельность, увеличилась выручка на 1 работника в 2,6 раза, а валовой доход на одного работника увеличился в 3,6 раза. Следовательно, несмотря на все негативные внешние воздействия на сельское хозяйство Татарстана, оно за счет внутренних условий и факторов развивается. При этом оно достигло сатурации (насыщения) или порогового значения. Это значит, что если сельскому хозяйству не будет придано приоритетного государственного значения, то ожидается резкий спад его производства. Важным фактором формирования эффективно работающих коллективов является оптимизация их размеров. Ранее преобладавший технократический подход к этой проблеме показал свою однобокость. На практике определяющим фактором оптимизации размеров подразделения является не величина пашни или поголовья скота, а численность коллектива. При этом важно учитывать, как число собственников - участников организации, так и число работников коллективов, не являющихся участниками организации.

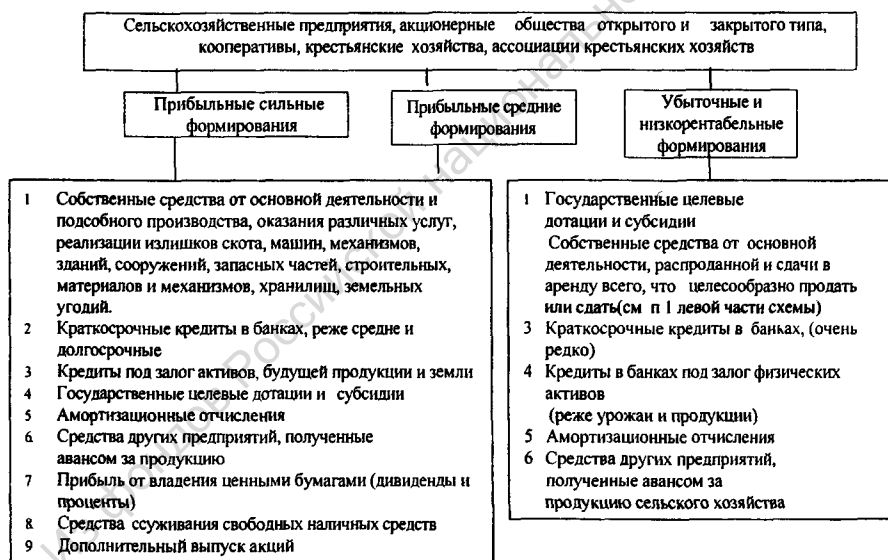


Рис 1 Возможные источники финансирования различных типов организационных формирований в сельском хозяйстве

3. Адаптирована методика комплексной оценки управленческого персонала для агросервисных предприятий, обоснованы новые виды экспертной оценки (социометрической).

Использованная методика комплексной оценки руководителей и специалистов агросервисных предприятий при решении как

традиционных, так и новых кадровых задач, включала:

- подбор наиболее достойного кандидата на должность руководителя, в том числе и в случае банкротства предприятия и контрактной формы найма;
- определение результативности и соответствие занимаемой должности (аттестация);
- обоснование доплат за качественную работу (присвоение категории, квалификации);
- выявление потенциальных возможностей руководителей и специалистов для дальнейшего их применения (назначение на более высокую должность, выдвижение в резерв);
- построение рациональных структур аппарата управления (соподчиненность, ступенчатость, звенность, количество);
- определение основных направлений для дальнейшего саморазвития работника (выявление сильных и слабых качеств личности);
- стабилизация и уменьшение необоснованной сменяемости кадров управления;
- установление демократическими формами управления и, в частности, усиление противодействия бюрократизму.

Высокая достоверность итоговой информации комплексной оценки руководителей и специалистов агросервисных предприятий достигнута за счет того, что отдельные ее виды дополняют один другого. Экспертная оценка определяет возможности - общечеловеческих, деловых, профессиональных и личностных качеств, а также организаторских способностей. Оценка по результатам производственной деятельности показывает, как эти возможности реализуются в той или иной степени в системе управления. Оценка выполнения социально-экономической программы развития коллектива определяет степень реального прогнозного мышления руководителя. Оценка по результатам краткосрочной учебы и внедрения достижений НТП в производственную деятельность определяет вклад в будущее развитие производства и т.д.

*3. Механизм и программа реализации концептуальных основ развития системы управления кадровым потенциалом АПК.*

Ведущими звеньями механизма реализации Концепции кадровой политики в АПК Республики Татарстан должны стать:

- предлагаемый к созданию совет по кадровой политике при Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (рис. 2);
- служба управления персоналом Минсельхозпрода;
- служба управления персоналом районных органов управления АПК;
- службы управления персоналом хозяйств, предприятий, организаций;
- Татарский институт переподготовки кадров и агробизнеса.

Основным условием реализации концептуальных исследований является осуществление мероприятий по следующим направлениям:

1. Нормативно-правовое обеспечение: должны быть разработаны и приняты нормативные правовые акты по кадровой политике в АПК, регулирующие социальную защищенность работников АПК и образовательных учреждений Республики Татарстан.

2. Научно-методическое обеспечение: разрабатываются и реализуются целевые программы, методики по формированию кадрового потенциала АПК, разрабатываются методические рекомендации по различным направлениям кадровой работы.

3. Финансовое и материально-техническое обеспечение: на основе задач, определяемых концептуальными исследованиями, разрабатывается механизм инвестиционной политики и формируется система целевого распределения по направлениям кадровой работы.

4. Информационное обеспечение: разрабатывается и реализуется система мероприятий по обеспечению местных органов управления АПК информационными и методическими материалами, организуется регулярное проведение семинаров, встреч по кадровым проблемам, целесообразно создать автоматизированную систему «Кадры АПК Республики Татарстан» с банком данных по различным направлениям кадровой работы.

5. Организация мониторинга реализации концептуальных основ: совершенствуется служба управления персоналом в отрасли, укрепляется кадровый состав этой службы всех уровней, расширяются функции этих служб, совершенствуются методы кадровой работы. В процессе реализации концептуальных основ, в них и в механизм, и программу должны вноситься дополнения, некоторые изменения, направленные на повышение эффективности формирования кадрового потенциала, соответствующего современным требованиям.

Реализация концептуальных основ предполагает:

- значительное улучшение качества кадрового потенциала АПК Республики Татарстан, повышение конкурентоспособности кадров на рынке труда посредством организации массовой подготовки и переподготовки руководителей и специалистов, предпринимателей и фермеров;
- формирование единого образовательного комплекса, обеспечивающего систему непрерывного образования кадров АПК, с широким перечнем образовательных и консультационных услуг;
- создание механизма прогнозирования и регулирования подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров АПК в соответствии с требованиями рыночных отношений;
- создание нормативно-правовой базы, обеспечивающей функционирование кадрового обеспечения АПК, гарантии, условия и оптимизм для эффективного труда во всех сферах деятельности человека;
- совершенствование механизма управления кадровыми процессами в АПК на базе формирования служб управления персоналом АПК, обеспечивающих изучение рынка труда, отбор и расстановку персонала, мониторинг, аттестацию и оценку, планирование карьеры, работу с резервом;

адаптацию всех образовательных учреждений к требованиям рыночной экономики;

- создание условий для сдерживания сельской безработицы, нормализации демографической ситуации на селе, удовлетворение сельского населения в получении профессионального образования.

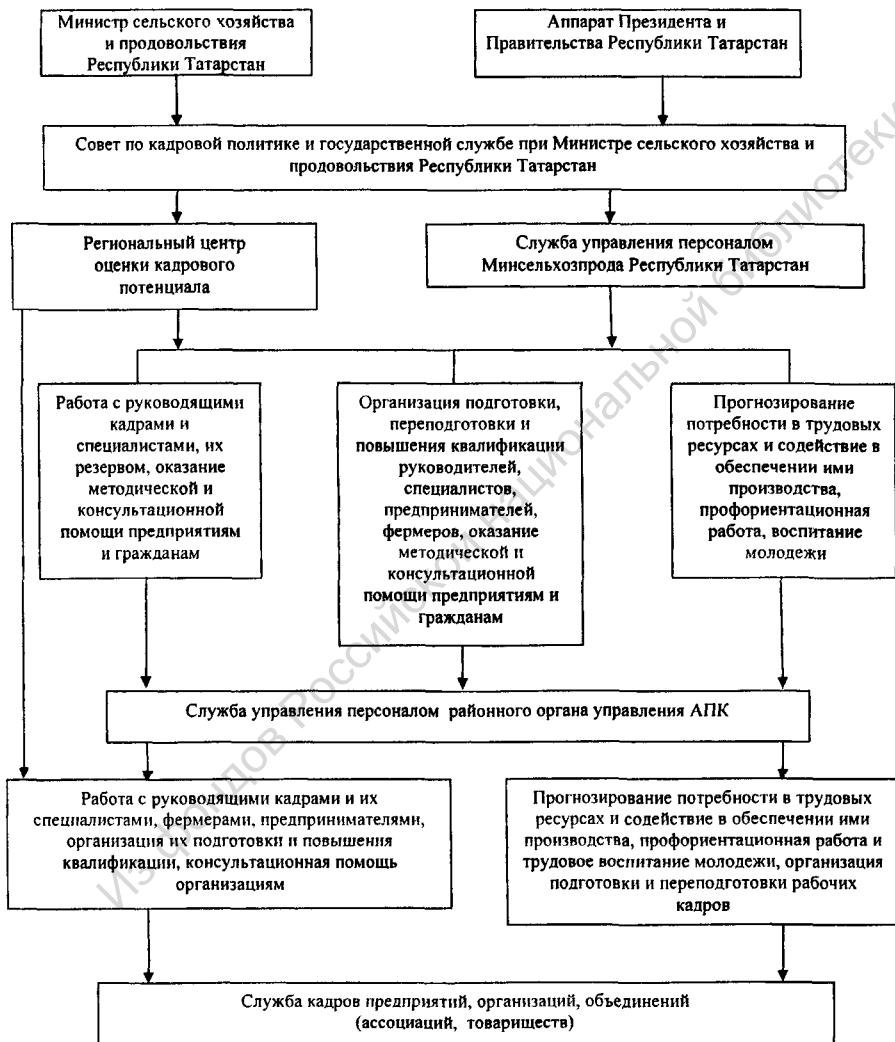


Рис 2 Модель управления кадровым обеспечением АПК Республики Татарстан (проект 2010 г.)

4 Установлена рациональная технология формирования кадрового управленческого резерва на базе комплексной оценки в условиях функционирования регионального центра оценки управленческого персонала.

Самый эффективный способ поддержания и развития конкурентоспособных сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий - это расширенное воспроизводство способных, мыслящих и отвечающих требованиям экономической реформы руководителей. Особую роль в решении этого вопроса должен сыграть кадровый резерв руководителей всех уровней, призванный осуществлять целенаправленное и планомерное воспроизводство и продвижение нравственно зрелых и профессионально компетентных кадров. Без функционирования действенного кадрового резерва хозяйственных руководителей невозможна высокоэффективная работа хозяйств, адекватного совершенствования их профессионального мастерства, полноценная их конкуренция при отборе альтернативных кандидатур.

Работа по формированию резерва кадров обеспечивает:

- качественный подбор и целенаправленную подготовку кандидатов на выдвижение;
- повышение профессионализма и улучшение качественного состояния кадров управления;
- активизацию руководителей и специалистов к постоянному приобретению новых знаний;
- проверку готовности руководителей и специалистов, зачисленных в резерв, к исполнению обязанностей по должности, планируемой к замещению;
- сокращение периода адаптации кадров управления, вновь назначенных на более высокие должности;
- возможность формирования рациональной структуры аппарата управления на всех уровнях;
- уменьшение сменяемости руководящего состава.

Наличие кадрового подбора дает возможность своевременно проводить замену выбывающих по естественным причинам и слабых работников более подготовленными.

5. Выявлена взаимосвязь квалификации кадров управления сельскохозяйственных предприятий и экономических результатов производственной деятельности.

В соответствии с распоряжением Кабинета Министров Республики Татарстан «О проведении аттестации руководителей и специалистов различных формирований агропромышленного комплекса» Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан на базе Татарского института переподготовки кадров и агробизнеса организовало учебу руководителей и главных специалистов с последующей их аттестацией.

Постановлением коллегии Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан утверждено «Положение о порядке аттестации», в котором предусмотрены порядок проведения аттестации,

критерии оценки деятельности работников, рекомендации об уровне надбавки к заработной плате в зависимости от присвоенной категории.

Аттестации предшествовала учеба на двух- трехнедельных курсах повышения квалификации в Татарском институте переподготовки кадров и агробизнеса квалификации руководящих кадров и специалистов АПК. Комиссии по оценке деятельности руководителей и главных специалистов по каждой группе специалистов назначались приказом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и возглавлялись по руководителям сельскохозяйственных предприятий - министром, по главным специалистам - отраслевыми заместителями министра. Перечни показателей для оценки квалификации этих специалистов разрабатывались отраслевыми управлениями министерства.

Уровень квалификации оценивался в основном по методике комплексной оценки. Исходя из набранных баллов, руководителю и главному специалисту присваивается первая, вторая и третья категории. В соответствии с Положением руководители и специалисты первой категории получают доплату к основной заработной плате 50%, второй категории - 30%, третьей категории - 20%. Работу комиссий координирует ответственный специалист отдела кадров, науки и учебных заведений министерства. Результаты комиссий оформляются протоколом, который хранится в отделе кадров, науки и учебных заведений, а аттестованному вручается соответствующее удостоверение с указанием присвоенной категории.

Таблица 3

**Результаты производственной деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Татарстан в зависимости от категории, присвоенных руководителям (в среднем 1999-2004 гг.)**

Группа хозяйств по категориям, присвоенным руководителям	Количество хозяйств в группе	Валовая продукция сельского хозяйства (в сопоставимых ценах 1994 г) на 100 га сельскохозяйственных угодий (млн. руб.)			Прибыль по балансу на 100 га с/х угодий	Уровень рентабельности по балансу, %	Валовая продукция на 1 среднегодового работника (тыс. руб.)
		2002,3	150,5	52,6			
I категория	25	202,3	150,5	52,6	39,3	59,3	10230
II категория	25	102,3	62	39,5	20,7	32,4	6560
III категория	25	85,9	62,9	230	9,3	14,9	5178



Установлено, что существует прямая и обратная связь квалификации руководителей и специалистов с конечными результатами производственной деятельности. Так величина валовой продукции сельского хозяйства (в сопоставимых ценах 1994 г.) на 100 га сельскохозяйственных угодий в хозяйствах, где руководителям после аттестации присвоена квалификация I категории, в 2,4 раза больше, чем в среднем по хозяйствам, где руководителям присвоена квалификация III категории, прибыль увеличилась в 4,2 раза, валовая продукция, произведенная на 1 среднегодового работника в хозяйствах, где руководители получили после аттестации I категорию, почти в 2 раза больше, чем в хозяйствах, где ими управляют руководители III категории. Обратная связь определяется тем, что при аттестации учитываются результаты комплексной оценки, в частности итоговые результаты производственной деятельности.

Анализ кадрового потенциала АПК Российской Федерации и в том числе, кадрового потенциала АПК Республики Татарстан показал, что их качество можно существенно улучшить за счет применения новых технологий оценки управленческого персонала на базе которых осуществляется подбор и расстановка кадров управления, формируется их резерв, осуществляется аттестация и рациональное формирование контингента в системе повышения квалификации и др.

#### **По теме диссертации опубликованы следующие работы:**

1. Лялин А.П. Вариант оценки управленческого персонала АПК и оплата их труда / А.П.Лялин // Современные гуманитарные исследования. – 2005. – №2(3). – 0,75 п.л.
2. Лялин А. П. Классификация рынков и рынков труда / А.П.Лялин // Вестник РГАЗУ: Актуальные экономические проблемы развития АПК. Сб. науч. тр. РГАЗУ. В 2 ч.: Ч. 1. – М.: Изд-во РГАЗУ. - 2004. – 0,2 п.л.
3. Лялин А. П. Спрос и предложение на рабочую силу / А.П.Лялин // Вестник РГАЗУ: Актуальные экономические проблемы развития АПК. Сб. науч. тр. РГАЗУ. В 2 ч.: Ч. 1. – М.: Изд-во РГАЗУ. - 2004. – 0,1 п.л.
4. Лялин А. П. Анализ кадрового обеспечения сельхозорганизаций Татарстана (2000-2004 гг.) / А.П.Лялин // Проблемы экономики. – 2005. – №1(2). – 0,75 п.л.

Из фондов Российской национальной библиотеки

Оригинал-макет подписан к печати 21.11.2005 г.  
Формат 60x84 1/16 Печать офсетная. Объем 1,0 п.л.  
Р-481 Тираж 100 экз.

Издательство РГАЗУ  
143900, Балашиха 8 Московской области

Из фондов Российской национальной библиотеки

**№ 25287**

РНБ Русский фонд

2006-4

28710

Из фондов Российской национальной библиотеки