

Для решения подобных задач, в рамках дисциплины «Информационные технологии в менеджменте и маркетинге», студентам специальностей экономического профиля БГАТУ даются теоретические знания по выработке стратегии при решении таких задач, навыки практического закрепления полученных теоретических знаний на конкретных предприятиях. Студентам был предложен ряд предприятий народного хозяйства Республики Беларусь. Тематика предлагаемых индивидуальных заданий связана с ознакомлением с деятельностью предприятий, характеристикой и анализом основных технико-экономических показателей; поиском потенциальных конкурентов; обзором и анализом сайтов предприятий. В творческой части индивидуальных заданий необходимо:

- разработать критерии оценки сайтов рассматриваемых предприятий, их использование при сравнении с сайтами предприятий, выпускающих аналогичную продукцию;
- изучить жизненный цикл продукции предприятия с оценкой показателей качества продукции и оценкой ее технического уровня, анализом себестоимости продукции; анализом финансового состояния предприятия;
- предложить комплекс мер по повышению эффективности предприятия.

Для анализа сайтов студентами были использованы методики, представленные на конкурсе Интернет-ресурсов «Интернет-премия ТИБО-2010», собственные разработки. При анализе сайтов были предложены рекомендации по улучшению информационного ресурса. При анализе жизненного цикла продукта, предлагались варианты, позволяющие повысить эффективность технологического процесса с использованием новейших технологий, применяемых на других предприятиях при выпуске аналогичной продукции, разрабатывались направления автоматизации отдельных технологических операций, исследовались возможности использования программных продуктов для автоматизации документооборота и управленческого процесса.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК

*Л.А. Казакевич, к.ф.-м.н., доцент, Фазел Карими Токтам, аспирантка
Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

Современный этап развития АПК характеризуется тем, что приоритетными становятся вопросы работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений. Достижение необходимого экономического и социального эффекта возможно при условии совершенствования действующих методов управления персоналом. Для этого кадровые службы организаций постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии управления персоналом.

Именно качественный состав руководителей и специалистов во многом определяет эффективность работы сельскохозяйственных организаций в целом, так как их личностные и деловые качества во многом влияют на принятие управленческих решений. Необходимо осуществлять расстановку кадров, предусматривая меры по оптимизации их состава. Как показывает проведенный анализ, средняя численность аппарата управления в организациях АПК на протяжении последних лет оставалась практически неизменной. Хотя имеет место некоторое уменьшение числа руководителей и увеличение доли специалистов, что связано с изменением объемов производства и изменением спроса на продукцию, внедрением прогрессивных технологий и освоением новой высокопроизводительной техники и оборудования. Дифференцированный подход призван обеспечить преимущественный рост молодых и инициативных работников. Рациональное использование выпускников высших учреждений образования не обязательно должно ориентировать их на управленческие должности. Необходимо найти оптимальные пути стимулирования роста молодых специалистов в зависимости от конкретных потребностей производства.

Стабильность работы организаций АПК характеризует коэффициент текучести кадров. Его увеличение связано не только с изменением объемов производства продукции, но и неудовлетворенностью работников производственно-экономическими условиями (условиями

труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием перспектив роста и т.д.). Снижению текучести кадров могут способствовать следующие меры:

- улучшение организации труда и производства;
- сокращением монотонного, малоэффективного труда;
- оздоровление условий труда;
- устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
- организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации;
- улучшение жилищных и бытовых условий;
- совершенствование оплаты и стимулирование труда;
- специальные меры по адаптации молодых работников.

Качественный состав кадров с учетом их образовательного уровня определяется наличием руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием, а также их рациональным использованием. В качестве основных показателей рационального распределения должностей на предприятии выступают:

- функциональное описание работ или виды деятельности на рабочем месте;
- определенный уровень образования работников, необходимый для выполнения функций по должностям;
- специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей;
- стаж работы или опыт профессиональной деятельности.

При анализе качественного состава кадров необходимо обратить внимание на длительности нахождения в одной должности. Если наблюдается тенденция занятия руководителями и специалистами одних и тех же должностей на протяжении длительного периода (10–15 лет), то это негативно сказывается на деятельности предприятия и наблюдается тенденция к консерватизму, так как наибольший успех в работе наблюдается у людей, занимающих свои должности на протяжении 3–4 лет. Это обусловлено тем, что именно в это время молодой руководитель видит те проблемы, которые мешают производству двигаться вперед, и успешно их решает. У него возрастает интерес к работе и выполнению новых производственных функций, возникает стремление проявить себя и занять лидирующее положение.

Особое внимание в организациях должно быть уделено планированию персонала. При этом важно как текущее планирование, то есть планирование, которое распространяется на период не более одного года, так и перспективное планирование. В основе кадровой стратегии должна лежать общая стратегия развития организации. Поэтому стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой. Объектами стратегического менеджмента в отношении персонала являются сотрудники организации, условия труда, структура персонала. Основные направления кадровой стратегии следующие:

- организация отношений и связей с рынком труда;
- политика использования персонала;
- выбор и реализация стиля управления;
- организация рабочих мест и условий труда;
- политика признания личных успехов в труде;
- выбор системы оплаты труда;
- политика подготовки и повышения квалификации персонала;
- коммуникационная политика.

Кадровую стратегию можно сформулировать, ответив на следующие ключевые вопросы:

- делать ли ставку на привлечение персонала со стороны или использовать собственный персонал;
- направлять ли ограниченные определенной величиной средства в высокие вознаграждения или разделить их между денежным вознаграждением и льготами за счет организации;
- как осуществлять комплектование штатов.

Следует отметить, что появляющиеся вакансии целесообразно заполнять посредством внутренних источников набора персонала. Внутренний рынок рабочей силы предпочтительнее в том смысле, что организация лучше знает своего работника, он адаптирован к условиям предприятия. Нельзя не учитывать также профессиональный феномен, то есть желание работника сделать карьеру. И если такой возможности не предоставится, то молодые спе-

циалисты уйдут. Однако имеются аргументы против внутреннего рынка: на освободившееся место часто претендуют работники, но не имеющие достаточной квалификации. Если человек, ожидающий повышения, не получает его, то появляются апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снижают эффективность трудовой деятельности.

Для оценки эффективности работы персонала в организациях обычно используется система его периодической аттестации. Она включает определение квалификации, уровня знаний, а также отзывы о способностях, деловых или иных качествах работников. Аттестация персонала служит трем основным целям:

- административная цель. Это — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

- информационная цель. В результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает свои сильные и слабые стороны;

- мотивационная цель. Результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив хороших работников, их можно вознаграждать.

Все эти цели аттестации взаимосвязаны. Так, информация, ведущая к административному решению, должна побудить человека к хорошей работе. Подчеркнем, что аттестация персонала дает возможность решить следующие задачи:

- выявить уровень профессиональной подготовленности работника (знания, умения);
- выявить уровень его психологической подготовленности (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент);

- определить эффективность труда (производительность и качество труда, стремление к рационализации и изобретательству);

- выработать рекомендации по развитию личностных и деловых качеств;

- определить степень соответствия оплаты труда затрачиваемым работником усилиям, результативности его труда и его ожиданиям;

- определить основные направления развития работников, повышения их образовательного уровня;

- сформировать эффективный механизм трудовой мотивации персонала.

Оценивая положительно роль аттестации в целом, в то же время необходимо отметить, что результаты аттестации в известной мере субъективны, несут на себе отпечаток личности того, кто аттестует. Это проявляется, например, при составлении служебных характеристик сотрудников непосредственным руководителем и при заслушивании работников на заседании аттестационной комиссии.

Качественное изменение роли человека в современном сельскохозяйственном производстве диктует необходимость профессионального развития персонала как важнейшего стратегического ресурса организации. Это важнейшее условие успешного развития любой организации, особенно актуальное в современном мире, в котором проблема обновления приобретенных знаний и навыков стоит особенно остро. Важная роль в развитии персонала отводится также подготовке резерва руководителей, планированию карьеры. План карьеры сотрудника оказывает положительное влияние на успех предприятия, если соблюдаются следующие требования при его составлении:

- объективность соответствия квалификации должности;

- соответствие запланированных должностей целям индивидуального развития;

- непрерывность планирования с учетом изменившихся обстоятельств;

- взаимосвязь между фазами карьеры и жизненного пути.

Планирование карьеры работников АПК начинается с разработки планов подготовки кадрового резерва, составления схемы замещения и ротации. Следующим этапом должно быть создание системы, обеспечивающей решение трех задач:

- выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

- обеспечение плавного замещения должности и утверждение в ней нового сотрудника.

Важная роль в решении проблем эффективного управления трудовыми ресурсами отводится кадровой службе. Ее деятельность не должна ограничиваться решением вопросов приема и увольнения работников, оформлением кадровой документации. Необходима перестройка кадровой службы для повышения эффективности работы в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала;
- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки, нужных для предприятия работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятия должны стать договоры с учебными заведениями;
- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов для выдвижения по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
- активизация деятельности кадровой службы по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;
- обеспечение социальных гарантий трудящимся в области занятости, что требует от работника по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- переход к демократическим формам оценки, подбора и расстановки кадров. В современных условиях от работников кадровых служб требуется умение применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения и др.;
- укрепление кадровой службы квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;
- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы;
- использование автоматизированных рабочих мест специалистов кадровой службы, применение информационных технологий в делопроизводстве и работе с кадрами.

Кадровый менеджмент может и должен стать одним из важнейших факторов выживания организаций АПК в условиях рыночных отношений. Планирование трудовых ресурсов как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики предприятий. Развитие сельскохозяйственного производства все в большей степени нуждается в соответствующем кадровом обеспечении, эффективном использовании человеческих ресурсов, которому предшествует отбор и подбор персонала предприятия. Ошибки в подборе кадров влекут за собой цепь непредвиденных осложнений в работе предприятия, связанных с перемещениями и увольнениями сотрудников. Все большую значимость приобретает разработка и совершенствование методов и систем стимулирования труда. Повышение эффективности управления персоналом может быть достигнуто за счет использования таких факторов как хорошая организация рабочих мест, рациональное планирование и использование производственных площадей, систематическая переподготовка и повышение квалификации работников, обеспечение стабильности занятости, разработка и реализация социально-экономических программ.

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ БЕЛАРУСИ

Л.П. Квачук, к.э.н., доцент

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

Активное вхождение Беларуси в международное разделение труда требует увеличения экспорта высокотехнологичной конкурентоспособной продукции, которую отличают низкая доля материальных затрат на топливо, сырье, материалы, комплектующие изделия. Возрастание выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью служит показателем повышения производительности труда и эффективности производства, означает высокие темпы роста ВВП и национального дохода на основе инноваций, большого удельного веса добавленной обработкой стоимости, включающей затраты на оплату труда работников и валовую прибыль на всех этапах технологического цикла производства конечного продукта.