

5. Шанин Т. Методология двойной рефлексивности в исследованиях современной российской деревни // Рефлексивное крестьяноведение: Десятилетие исследований сельской России // Дж. Скотт, Т.Шанин, О. Фадеева и др. – М.: МВШСЭН, 2002, – 592 с.
6. Шанин Т. Перспективы исследования крестьянства и проблема восприятия параллельности общественных форм // Научно-инновационная деятельность в агропромышленном комплексе. Сб. науч. статей, Минск, 29-30 мая 2008 г. В 2 ч. Ч.1 (редкол. М.Ф. Рыжанков и др.) – Минск, 2008, – 283 с.
7. Энгельгардт А. Из деревни: 12 писем, 1872-1887, М.: Мысль, 1987. – 636 с.
8. Агропромышленный комплекс. В 2-х томах. Мн.: БНИИ внедрения новых форм хозяйствования в АПК Минсельхозпрода РБ, 2007 г.
9. Скотт Джеймс. Оружие слабых: обыденные формы сопротивления крестьян. Крестьяноведение. Теория. История. Современность. Под ред. В. Данилова. – М, 1996. – 353 с.

ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ

Л.Т. Ткачева, к.т.н., доцент, Е.В. Позднякова

Система управления проектными рисками представляет собой комплекс мер, позволяющий нейтрализовать факторы неопределенности, влияющие на комплексную техническую, экономическую, социальную эффективность инвестиционного проекта. Успешная реализация проекта в первую очередь зависит от эффективного использования всех имеющихся ресурсов предприятия, в том числе и трудового потенциала. Поэтому столь важное значение в управлении проектными рисками приобретает анализ критических факторов успеха: развитие персонала, инновации, надежные партнеры по бизнесу, уровень квалификации персонала. Правильно оценить инновационную способность каждого из сотрудников, умение управлять конфликтными ситуациями, создавать сплоченную команду и организовывать групповую работу возможно на основе проведения организационно-кадрового аудита [1, 2].

На этапе организационно-кадрового аудита, включающего анализ системы управления человеческими ресурсами, используются методы: анализа документов, экспертного структурированного интервью, выделения и анализа основных и вспомогательных процедур системы управления персоналом [3]. Организационно-кадровый аудит можно проводить как специалистами предприятия путем формирования комиссии по данному вопросу, так и с привлечением сторонних организаций [4].

Исследования проводятся на уровне: собственно управленческого процесса, в котором непосредственно участвует сам работник; организации как системы по достижению определенных целей с помощью людей и их действий; самого человека как личности и обязательного участника производственных отношений.

Особую актуальность приобретает проведение организационно-кадрового аудита при инвестиционном проектировании, так как его успех напрямую зависит от качества осуществляемой кадровой политики предприятия. Проведение организационно-кадрового аудита позволит оценить систему управления персоналом. На основании полученных оценок делаются выводы о наличии необходимых для эффективного управления предприятием кадров, а также определяются потребности в переподготовке работающих сотрудников и привлечении новых. Исходя из этого, задачи организационно-кадрового аудита в рамках осуществления инвестиционного проекта можно сформулировать следующим образом:

- нахождение проблем в области управления персоналом;
- обеспечение соответствия требуемых результатов, объема и направлений осуществляемых усилий по управлению персоналом системе внешних и внутренних факторов эффективности проекта;
- прояснение обязанностей и ответственности участников проекта;
- усиление профессионального имиджа предприятия;
- поощрение большей ответственности и профессионализма среди работников предприятия.

Рассмотрим процедуру проведения кадрового аудита на конкретном примере. ОАО «Ошмянский мясокомбинат» планирует мероприятия по реконструкции колбасного цеха.

Процедура кадрового аудита в рамках рассматриваемого проекта включает следующие направления деятельности:

1. Планирование трудовых ресурсов, которое предполагает оценку наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах;

2. Набор команды для разработки и реализации проекта посредством распространения информации о потребности в специалистах, оценки перспективного списка кандидатов, обеспеченности вакансий кандидатами.

3. Разработка системы стимулирования, включающей анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации.

4. Обучение персонала. Данное направление предполагает анализ целей и используемых форм обучения, оценку количества прошедших обучение. Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т. д.)

5. Оценка трудовой деятельности посредством аттестации, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации

6. Подготовка руководящих кадров - анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала

7. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия предполагает диагностику кадровых процессов и социально-психологического климата, оценку уровня социальной напряженности в организации, диагностику организационной культуры, типа управленческой команды, оценку уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу).

В рамках рассматриваемого проекта анализ проведен без привлечения специалистов со стороны. Данная процедура предусматривала проведение следующих мероприятий: разработка анкетных форм для проведения интервью, проведение интервью с сотрудниками предприятия для определения текущего состояния дел, изучение существующей регламентирующей и кадровой документации, проведение рабочих групп с руководящим звеном с целью определения видения стратегии развития предприятия, подготовка отчета с описание существующей ситуации, рекомендациями и этапами формирования. Отчет целесообразно составлять с использованием методики SWOT-анализа.

В результате проведенных мероприятий можно сделать следующие выводы:

1. Анализ структуры трудовых ресурсов. Списочная численность работников ОАО «Ошмянский мясокомбинат» на 1 января 2008г. составила 709 человек (из них 364 женщины). На предприятии работает примерно равное количество мужчин и женщин (48,7% и 51,3% от общего числа работников соответственно). На предприятии управленческий аппарат имеет небольшой удельный вес в общей численности (6,9% от общего числа работников). В структуре кадров преобладают рабочие (82,7% от общего числа работников). Качество трудовых ресурсов определяется уровнем образования и практическим навыком (стажем работы по специальности). Аппарат управления предприятием в основном укомплектован квалифицированными кадрами, имеющими преимущественно высшее образование. Рабочие в основном имеют профессионально-техническое и среднее общее образование (около 72,7%). Это не критичный показатель, однако, целесообразно запланировать мероприятия по повышению их квалификации. По возрастному составу преобладают работники в возрасте от 32 до 49 лет (47,1% от общего числа), при этом большая часть по категории рабочих. Это обусловлено производственной спецификой предприятия. В то же время более 30% составляют работники в возрасте от 18 до 29 лет. За исключением 7,2% человек, возраст всех работников не превышает 55 лет.

В целом, анализ структуры трудовых ресурсов показывает, что предприятие обеспечено необходимой рабочей силой в активном возрасте, с достаточным опытом работы, соответствующим уровнем образования и квалификацией для выполнения поставленных задач.

2. Характеристика трудовых отношений. Большинство работников работает по контрактам. Режим работы предприятия — рабочая неделя для работающих в режиме пятидневной недели продолжительностью рабочего времени 40 часов в неделю. На работах с вредными условиями труда — сокращенная продолжительность рабочего времени, не более 35 часов в неделю. В зависимости от условий труда работникам ОАО «Ошмянский мясокомбинат» производятся следующие доплаты к тарифным ставкам и окладам: за работу во вредных и тяжелых условиях труда по результатам аттестации рабочих мест согласно шкале в зависимости от степени вредности и тяжести: от 0,10% до 0,31% тарифной ставки первого разряда, установленной в организации за каждый час работы во вредных и тяжелых условиях труда; за руководство бригадой устанавливаются доплаты: от 5 до 10 рабочих — 10%, от 10 до 20 рабочих — 20%, свыше 20 рабочих — 25% тарифной ставки и другие. Для стимулирования повышения профессионального мастерства работников и усиления их материальной заинтересованности в выполнении производственных заданий, вводятся дифференцированные надбавки к их тарифным ставкам за профессиональное мастерство: для 3-го разряда — до 12%; 4-го разряда — до 16%; 5-го разряда — до 20%; 6-го разряда — до 24%; 7-го разряда — до 28%; 8-го разряда — до 32% соответствующей тарифной ставки. Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии действует гибкая система поощрений.

3. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров. В связи с техническим перевооружением производства, внедрением новых технологий, внедрением систем менеджмента качества руководством ОАО «Ошмянский мясокомбинат» уделяется должное внимание вопросам повышения квалификации рабочего персонала, руководящих работников и специалистов. Ежегодно на предприятии разрабатываются планы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров.

За 2007г. на предприятии повысили квалификацию и прошли профессиональную подготовку 128 работников (18% от общего числа), большинство из которых занимают должности рабочих (109 человек). Это свидетельствует об эффективной работе отдела кадров в направлении повышения профессионального уровня своих работников. Однако остается низким уровень организации стажировок за пределами границ республики (в 2007г. за границей обучен всего 1 специалист).

Основные положения анализа представим в виде итоговой матрицы SWOT-анализа (таблица 1).

Таблица 1 – Итоговая матрица SWOT-анализа трудовых ресурсов ОАО «Ошмянский мясокомбинат»

Сильные стороны	Слабые стороны
Эффективные методы стимулирования труда; предприятие обеспечено необходимыми трудовыми ресурсами в активном возрасте, с достаточным опытом работы, соответствующим уровнем образования и квалификацией для выполнения поставленных задач.	Оборудование, используемое на мясоперерабатывающих предприятиях в основном иностранного производства. Немногие предприятия могут позволить себе стажировки своих специалистов за рубежом. В связи с этим возникает нехватка квалифицированных в данном вопросе механиков, технологов, способных своевременно отследить и устранить возможные неполадки, что может привести даже к остановке технологического процесса. Это вынуждает предприятия обращаться за помощью к иностранным специалистам. А зарубежное обслуживание оборудования является не только дорогостоящим, но и требует определенных временных затрат.
Возможности	Угрозы
Среднесписочная численность работников имеет четкую тенденцию к увеличению. Кроме того, растет численность высококвалифицированного персонала, что создает основу для эффективного инновационного развития отрасли.	Нехватка специалистов в целом по республике. Подготовка специалистов для нужд республики ранее велась только Пинским техникумом мясной и молочной промышленности, несколько позже — Могилевским государственным университетом продовольствия и Белорусским государственным аграрным техническим университетом. В целом при росте числа мясоперерабатывающих предприятий эта проблема встала достаточно остро.

Таким образом, проведение процедуры организационно-кадрового аудита позволило заключить, что ОАО «Ошмянский мясокомбинат» в целом обладает достаточно ква-

лифицированной кадровой структурой. Также необходимо отметить, что на предприятии действует гибкая система поощрений, качественный труд всегда вознаграждается, что создает объективно-оптимистическое настроение у работников по поводу выполнения своих обязанностей.

На основании вышеизложенного можно сформировать следующие рекомендации по осуществлению кадровой политики по проекту:

- сформировать команду для разработки и реализации проекта из специалистов предприятия, так как оно обладает достаточно квалифицированными кадрами. Внешними участниками проекта могут быть лишь организация, разрабатывающая строительный проект, составляющая сметную документацию, финансовая организация, осуществляющая кредитование проекта, организации – поставщики оборудования и материалов.
- так как в рамках реализации проекта предполагается приобретение импортного оборудования, организовать профессиональную подготовку работников, которым предполагается обслуживать приобретаемое импортное оборудование.
- обеспечить тщательный отбор участников проекта (желательно на конкурсной основе; отбор должен осуществляться на основе анализа конкурсных предложений, с учетом рекомендаций независимых лиц и организаций, путем изучения заверенных аудиторами финансовых отчетов за ряд лет, уставных документов, информации о руководителях и т.д.);
- предусмотреть в договорах и контрактах с участником штрафные санкции за нарушение им своих обязательств;
- оговорить право оперативной замены участника в случае существенного нарушения им обязательств по проекту или в случае появления признаков возможности возникновения такого существенного нарушения;
- непрерывный мониторинг финансового состояния, юридического положения и других аспектов деятельности участника;
- обязать участников проекта провести страхование от значимых для проекта рисков.

Итак, использование методов, приемов, отработанных и проверенных процедур кадрового аудита весьма существенно помогает в процессе управления инвестиционным проектом. Знание и умение использовать в работе положительные и отрицательные факторы управления персоналом в значительной степени способствуют укреплению социально-психологического климата на предприятии, обеспечивают рост производительности труда, рентабельности производства, а в конечном итоге – эффективную реализацию проекта.

1. Никонова Т.В. Управленческий и кадровый аудит / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, М.: Экзамен, 2001. – 180 с.
2. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 544 с.
3. Одегов Ю.Г., Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова, – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 256 с.
4. Основы аудита./ Ред. проф. Я.В. Соколова. М.: Бухгалтерский учет, 2000. – 400 с.

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Л.В. Трейер, к.э.н., доцент, В.В. Ширшова, к.т. н., доцент

Рынок труда является одной из составных частей общего рынка государства. В его рамках реализуются процессы купли-продажи важнейшего фактора производства — рабочей силы.

Под рынком труда понимается система социально-экономических отношений по поводу формирования, распределения и использования рабочей силы в условиях ее товарности. Данное определение применимо к рынкам труда всех уровней (страны, отрасли, региона, организации), так как сущность социально-трудовых отношений определяется типом экономической системы, в рамках которой функционируют все административно-хозяйственные образования [1, с.105].