

весу над сакральной жизнью своей деревни, то это уже где-то «высший пилотаж» работы, личности исследователя. Это не бахвальство, а просто один из ответов на вопрос о правде, истинности нашего исследования. Ибо подобная книга - это возможность заглянуть внутрь жизни деревни, ее жителей, возможность увидеть научную «кухню», понять, как рождается материал исследования.

Методология нашего исследования названа Т. Шаниным рефлексивным крестьяноведением. Это качественное исследование, но, как говорил сам Теодор, повторяя слова западного социолога «когда в случайно выбранных местах, случайно выбранные люди говорят одно и то же, то это возможно не случайность, а закономерность».

По случаю я была архивариусом проекта, все материалы сдавались мне, я упорядочивала их, кодировала и хранила в архиве проекта на магнитных и бумажных носителях. По просьбе Теодора, когда исследование подходило к концу, я перечитала весь материал проекта. Оказалось 6000 стр.! Что меня поразило? Я удивилась, что по одной и той же методике материал исследования получился разнообразным! Я сказала об этом Теодору, на что он спокойно ответил, что так и должно быть, так как каждое сельское поселение своеобразно по своей истории, каждый исследователь имеет свой стиль, манеру работы.

Другим открытием для меня было то, что при всем разнообразии, я «услышала» мощный единый голос, который называется: «крестьянин» - этот мир един духом мазан! Это было как чудо!

По материалам будущего развития деревни Русского Севера написана статья «Северная деревня Кобелево и перспективы ее развития», которая вышла в 2003 году в сборнике статей, посвященных Никоновским чтениям. Для ее написания, помимо данных собственного исследования, мною были использованы труды Кольского научного центра РАН и анализ статистических данных Пинежского района.

В статье я соглашаюсь с мнением Кольских коллег об очевидной необходимости тщательного учета свойств сельскохозяйственных систем и специфики происходящих в ней процессов, ценностных предпочтений и менталитета крестьян. Современная судьба деревни печальна и кажется безысходной, выход из создавшегося порочного круга видится в изменении государственной политики по отношению к селу, с одной стороны, а с другой – в пробуждении активности сельского населения. Причем это два взаимосвязанных процесса, и инспирировать их должно государство.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ И СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОГО АУДИТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ж.В. Андрейчикова, ст. препод.

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

Уч. 658.3 + 00 5. 95. 06

Организационно-кадровый аудит имеет своей целью дать полное, целостное представление о состоянии эффективности системы управления персоналом, а также о вкладах каждого из подразделений в успех предприятия; адекватно отобразить профессиональный образ менеджеров и специалистов отдела человеческих ресурсов; помочь выявить роль управления по работе с персоналом, в достигнутых предприятием конечных результатах его деятельности, вскрыть имеющиеся проблемы и обеспечить согласованность с различными нормативно-правовыми актами.

Модель структуры и системы такого организационно-кадрового аудита представлена в таблице 1. Как видно, она имеет три основных уровня: стратегический, функциональный и линейный.

На стратегическом уровне аудит выявляет степень согласования политики управления персоналом с целями предприятия, её стратегией. Проводится по инициативе руководства предприятия. Аудиторы изучают стратегию организации путём интервьюирования руководителей, просмотра бизнес-планов, выявления внутренних и внешних факторов управления. Проводится всесторонняя оценка окружающей организацию среды, сильных и слабых сторон, рисков и возможностей.

Таблица 1 – Структура и система организационно-кадрового аудита

Стратегический уровень	Аудит эффективности управления персоналом	Анализ результатов деятельности предприятия Оценка эффективности управления персоналом на предприятии
	Аудит кадровой стратегии	Выявление несоответствий и предложение вариантов их устранения
		Оценка соответствия стратегии управления персоналом общей стратегии хозяйственной деятельности предприятия
	Аудит организационной структуры	Оценка соответствия структуры целям и задачам предприятия
		Анализ организационной структуры и корпоративной культуры
	Аудит кадрового потенциала предприятия и психологического климата	Количественная оценка персонала предприятия
		Качественная оценка персонала предприятия
		Оценка командной совместимости
		Оценка благоприятности психологического климата
		Выявление и предложение путей улучшения психологического климата
Функциональный уровень	Аудит эффективности работы службы	Анализ показателей эффективности деятельности службы по управлению персоналом
		Анализ достижения целей и поставленных задач перед службой управления персоналом
	Аудит планирования человеческих ресурсов	Анализ эффективности подходов к планированию использования трудовых ресурсов на предприятии
		Оценка потребности предприятия в персонале различной квалификации
		Оценка наличия и состава кадрового резерва предприятия
		Выявление несоответствий между спросом и предложением на трудовые ресурсы предприятия
	Аудит оплаты труда и систем мотивации	Выдача рекомендаций по улучшению планирования
		Анализ эффективности существующей системы оплаты труда
	Аудит кадровой документации	Выявление мотивационных ожиданий работников
		Подбор наиболее эффективной системы оплаты труда
Выявление несоответствий Трудовому кодексу Республики Беларусь в кадровых документах		
Оценка и анализ кадровых документов предприятия		
Аудит обучения и развития	Анализ наличия необходимой и дублирующей кадровой документации	
	Предложения по устранению выявленных недостатков	
	Оценка потребности в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников	
Аудит эффективности работы	Оценка эффективности проводимых обучающих мероприятий	
	Подбор необходимых программ обучения	
Линейный уровень	Аудит согласованности управления персоналом	Определение критериев эффективности для каждой категории работников
		Оценка эффективности работы персонала в разрезе отдельных категорий работников предприятия
	Аудит согласованности управления персоналом	Оценка согласованности линейного управленческого персонала со стратегической и функциональной деятельностью по управлению персоналом предприятия
		Анализ распределения ответственности между службой управления персоналом и линейными руководителями

На функциональном уровне проводится проверка деятельности функционального подразделения по управлению персоналом. Аудит охватывает основные функции управления персоналом: планирование персонала; отбор и найм; обучение и ориентация; развитие карьеры; оценка исполнения; трудовые отношения; работа администрации (зарплата, компенсации, социальные льготы и пр.)

Линейный уровень предполагает проверку соответствия деятельности линейных руководителей задачам стратегической и функциональной деятельности в области управления персоналом. Аудит должен раскрыть ошибки таким образом, чтобы можно было предпринять корректирующие действия, согласованные с действующими законами.

Стратегическое управление персоналом является естественным продолжением стратегического управления предприятием и имеет своей целью эффективное использование работников не только на данный момент времени, но и в перспективе. Переход к стратегическому управлению персоналом, на мой взгляд, позволит обеспечить соответствие внутренних ситуационных условий внешним посредством децентрализации, нацеленности на будущее (а не отслеживание и анализ прошлого) и ликвидности (маневренности в использовании организационных ресурсов).

Стратегическое управление персоналом выполняет интегрирующую функцию в управлении предприятием, и связывая в единую систему всю совокупность работы по обеспечению реализации трудового потенциала предприятия, в которой отдельные направления усилий, возможности, ресурсы и мероприятия согласованы по содержанию и времени.

На стратегическом уровне целесообразно проводить аудит эффективности управления персоналом в тесной взаимосвязи с аудитом кадровой стратегии предприятия с тем, чтобы дать объективную оценку выбранной стратегии управления персоналом, основывающуюся на тщательном анализе различных вариантов и учете экономических, социальных, правовых и национальных факторов.

Анализ эффективности управления персоналом должен проводиться в динамике (до и после принятия кадровой стратегии), что позволит оценить как экономические, так и социальные результаты ее реализации, включая изменение объема выпускаемой продукции; рост или снижение прибыли; изменение показателей рентабельности; получение дополнительного дохода за счет оптимизации кадровой сферы, а также от проведения отдельных кадровых мероприятий; увеличение производительности и качества труда; рост удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, являющийся следствием реализации системы мер по управлению персоналом, а также результаты, достигнутые в области социального обеспечения и защиты работников.

Аудит организационной структуры предполагает, прежде всего, оценку соответствия организационной структуры предприятия системе целей, технологиям, размерам предприятия и состоянию внешней среды. При этом диагностируемая модель организационной структуры предприятия должна отображать количество уровней управления предприятием и его различными подразделениями, оптимальность структуры взаимодействия и каналов информационного обмена, моменты рассогласования ответственности, неоправданного дублирования, зоны безответственности.

Исходя из того, что служба управления персоналом является самостоятельной системой, можно выделить следующие направления организационно-кадрового аудита: аудит эффективности работы службы управления персоналом, аудит планирования человеческих ресурсов, аудит оплаты труда и систем мотивации, аудит кадровой документации, аудит обучения и развития.

Логичным представляется выделение на уровне линейного управления следующих направлений организационно-кадрового аудита: эффективности работы персонала и согласованности линейного управленческого персонала со стратегической и функциональной деятельностью в области управления персоналом предприятия и анализа распределения ответственности между службой управления персоналом и линейными руководителями.

СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ — СОБСТВЕННИКОВ АПК

Е.М. Бельчина, ст. препод.

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

УФ № 1. 158 658 2

В Беларуси доходы собственных, как и наемных работников, еще не стали действенным фактором развития сельскохозяйственного производства. Об этом как нельзя лучше свидетельствуют данные, приведенные в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, в расчете на одного работника наибольший размер доходов в виде дивидендов имел место в СПК «Свислочь» — 199 тыс. руб.; СПК «Агрокомбинат «Снов» — 113 тыс. руб. и СПК «Крутогорье-Петковичи» — 107 тыс. руб. По отношению к чистой прибыли он составил соответственно 3,73; 0,81 и 1,87%. Следовательно, даже в ре-