

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-

Таблица 1 — Сравнительный анализ организаций, выплативших доходы от собственности (2006 г.)

Организации	В расчете на работника, тыс. руб.					Доля в чистой прибыли, %	
	доходы по акциям	чистая прибыль	денежная выручка	фонд заработной платы		доходов по акциям	выплат за счет прибыли
				всего	в т.ч. выплаты за счет прибыли		
1. ОАО «Беловежский»	1	6 898	42 886	6 495	897	0,01	13,01
2. Колхоз СПК «9-ое Мая»	3	73	8 606	3 142	-	4,17	-
3. УКСП «Совхоз «Первомайский»	6	977	11 017	3 203	-	0,58	-
4. РУСП по племделу «Нача»	6	931	14 236	3 661	-	0,62	-
4. ОАО «Комаровка»	14	2 580	16 736	5 056	281	0,54	10,9
5. КУСП «Вороничи»	16	-	11 502	4 068	100	-	-
6. ОАО «Журавлиное»	27	6 225	27 499	5 213	-	0,43	-
7. ОАО «Альба»	50	1 850	14 050	5 000	300	2,70	16,22
8. СПК «Мечта-агро»	53	212	12 159	3 418	-	25,00	-
9. ОАО «Гастеловское»	68	1 809	19 968	6 301	317	3,76	17,53
10. ЗАО «Старица-агро»	79	6 089	24 053	4 789	144	1,30	2,36
11. СПК «Крутогорье-Петковичи»	107	5 719	32 255	7 741	329	1,87	5,75
12. СПК АК «Снов»	113	13 975	62 251	7 628	93	0,81	0,67
13. СПК «Свислочь»	199	5 321	29 003	7 970	778	3,73	14,62

формированных хозяйствах при распределении прибыли наблюдается далеко не достаточное стимулирование работников за персонифицированную собственность. В большинстве случаев доходы от акций оказываются значительно меньше выплат за счет прибыли, используемых для стимулирования повышения производительности труда.

Для более широкого и эффективного применения доходов товаропроизводителей-собственников в мотивации труда сельскохозяйственных работников необходимо разработать механизм формирования долевой собственности, который учитывал бы не только результаты хозяйственной деятельности предприятия за прошлый год, но и способствовал бы усилению заинтересованности работников в текущей деятельности. Выполнение данной задачи, прежде всего, предполагает решение вопроса выбора показателей эффективности производства, которые должны быть положены в основу стимулирования производителей-собственников.

Для этого по всей совокупности прибыльных организаций (1516 — в 2004 г. и 1338 — в 2006 г.) был произведен сравнительный анализ показателей производительности и оплаты труда за 2004 и 2006 годы (таблицы 2 и 3).

Таблица 2 — Показатели производительности труда и его оплата в 2004 г.

Номер группы	Размер чистой прибыли, млн. руб.	В расчете на одного среднесписочного работника, тыс. руб.			
		чистая прибыль	денежная выручка	фонд заработной платы	валовая продукция
1	до 20	61	6 922	1 813	12 280
2	21-60	241	6 923	1 835	12 223
3	61-150	623	7 371	1 923	12 939
4	151-250	1 077	7 849	1 931	13 476
5	251-400	1 466	9 456	2 213	15 793
6	401-600	1 924	10 376	2 328	16 384
7	601-1200	2 532	12 710	2 638	19 950
8	1201-2000	3 088	15 997	2 837	21 627
9	2001 и свыше	4 940	26 745	4 104	34 852
В среднем по группам		1 396	9 903	2 218	15 915

Таблица 3 — Показатели производительности труда и его оплата в 2006 г.

Номер группы	Размер чистой прибыли, млн. руб.	В расчете на одного среднесписочного работника, тыс. руб.			
		чистая прибыль	денежная выручка	фонд заработной платы	валовая продукция
1	до 20	57	8 951	3 184	19 558
2	21-60	245	9 895	3 300	20 412
3	61-150	609	10 882	3 472	21 054
4	151-250	1 096	11 213	3 458	21 520
5	251-400	1 710	11 887	3 647	23 122
6	401-600	2 280	13 426	3 850	25 150
7	601-1200	2 937	15 999	4 319	27 807
8	1201-2000	3 409	21 146	4 883	33 624
9	2001 и свыше	6 433	32 437	6 169	46 657
В среднем по группам		1 867	13 977	3 901	25 238

В результате анализа было установлено, что наиболее стабильным показателем, адекватно отражающим эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, является чистая прибыль в расчете на одного среднесписочного работника. Несомненным достоинством данного показателя производительности труда — в сравнении со всеми другими, использованными для проведения анализа, — является также то, что сумма чистой прибыли зависит не только от денежной выручки, но и от затрат на производство и реализацию продукции. Исходя из этого, размер чистой прибыли в расчете на среднесписочного работника было предложено использовать в качестве критерия для стимулирования собственников.

В последующем на его основе были разработаны нормативы стимулирования работников-собственников в зависимости от экономических возможностей сельскохозяйственных организаций (таблица 4).

Применение на практике изложенных выше предложений позволит не только дифференцированно использовать возможности сельскохозяйственных предприятий, но и тесно увязать доходы собственников от доходов организации.

Таблица 4 — Прогнозируемое распределение сельхозпредприятий в разрезе групп при применении предлагаемых нормативов стимулирования

Номер группы	Чистая прибыль на одного среднесписочного работника, тыс. руб.	Количество хозяйств в группе (2006 г.)		Количество хозяйств в группе (2004 г.)	
		всего	%	всего	%
1	до 300	280	21	404	27
2	301-700	178	13	243	16
3	701-1000	118	9	179	12
4	1001-1500	155	12	226	15
5	1501-2000	128	10	161	11
6	2001-2500	124	9	103	7
7	2501-3000	98	7	74	5
8	3001-4000	120	9	64	4
9	4001-5000	62	5	33	2
10	5001 и свыше	75	6	29	2
Итого		1338	100	1516	100

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ РЕСУРС

З. Г. Близнюк, ст. препод.

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

УДК 330

Человеческий потенциал экономики можно охарактеризовать как накопленный населением запас физического и нравственного здоровья, общекультурной и профессиональной компетентности, творческой, предпринимательской и гражданской активности, реализуемый в разнообразных областях деятельности и в сфере потребления.