

формационно обеспеченных структурных подразделений к головному офису. Такое перемещение возможно за счет внедрения локальных компьютерных сетей, работающих в режиме реального времени и позволяющих оперативно передавать информацию внутри организации.

Развитие бизнес-планирования в соответствии с рассмотренными положениями будет способствовать улучшению качества страховых услуг, расширению и оптимизации страхового портфеля за счет разработки и внедрения новых и совершенствования имеющихся видов страхования, предотвращению и сокращению возможных рисков при реализации проектов. Данные направления развития бизнес-планирования в страховых организациях позволят отечественным страховщикам значительно повысить эффективность планирования и прогнозирования страховой деятельности и, как результат, управления страховой организацией и в целом достигнуть более высоких конечных результатов.

Е.Н. Коробова

ВГУ (Витебск)

КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Эффективное развитие предприятия в современных условиях обуславливается не только наличием человеческих ресурсов, но и достоверной оценкой их формирования и использования, т.е. соизмерением ресурсов и результатов управления. Зачастую результат оказывается отрицательным, что связано с наличием проблем в кадровой сфере. Накопление отрицательных результатов может вылиться в кризис.

Для определения наличия кризисных явлений экспресс-диагностике были подвергнуты предприятия концерна "Беллегпром", по результатам которой определился круг предприятий, находящихся на разных стадиях кризиса (от 1 до 4). После этого были выбраны предприятия, для которых характерна различная степень проявления кризиса, и проведена диагностика эффективности использования кадров на этих предприятиях.

Обобщение результатов анализа позволило очертить круг проблем в кадровой сфере:

- снижение образовательного уровня работников, в том числе и среди аппарата управления (удельный вес работников аппарата управления со средним специальным образованием от 34,29 до 56,8 %, со средним от 0,7 до 10 %);
- недостаток молодых квалифицированных кадров с новыми знаниями (удельный вес работников старше 40 лет от 50,01 до 71,2 %);
- высокий уровень текучести кадров на предприятиях (от 11,5 до 26,7 %);

- “пассивный” рост среднегодовой выработки за счет сокращения численности;

- низкий уровень оплаты труда работников (соотношение среднемесячной заработной платы и МПБ от 0,67 до 1,01);

- наличие проблемы трудоизбыточности;

- низкая эффективность труда работников аппарата управления.

Для предупреждения кризисной ситуации и выделения проблемных зон в кадровой сфере, их оценки необходимо использование кадровой диагностики.

Оценка ситуации должна идти в двух направлениях: анализ и оценка количественных параметров, характеризующих кадровую сферу предприятия, анализ явлений и процессов, которые подвергнуть такой оценке проблематично.

Первое направление включает следующие показатели: текучесть кадров; доля специалистов с высшим образованием; доля работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины в общей численности ППП; разность темпа роста среднемесячной выработки и среднемесячной заработной платы одного работающего; соотношение среднемесячной заработной платы одного работающего и МПБ; уровень избыточной занятости; потери рабочего времени в процентах к отработанному. Показателям этой группы присваивается балльная оценка в зависимости от полученного значения, после чего определяется суммарный результат, который показывает степень кризиса.

Согласно общей сумме набранных баллов, степень кризиса может быть следующая:

- до 10 баллов — I стадия кризиса;
- от 11 до 15 баллов — II стадия кризиса;
- от 16 до 21 балла — III стадия кризиса;
- свыше 22 баллов — IV стадия кризиса.

Второе направление должно быть сосредоточено на внутренних процессах, которые проблематично оценить через количественные показатели (уровень конфликтности, степень удовлетворенности трудом, уровень социальной напряженности и т.д.). Изучение и оценка этих процессов возможны путем опроса персонала, тестирования, анкетирования.

Такая система кадровой диагностики призвана вовремя выделить проблемные зоны в кадровой сфере, определиться с кругом корректирующих мер и последовательностью их реализации для нормализации обстановки.