

зультат работы подразделения и достижения ее целей организации.

Таким образом, функционирование система контроллинга способствует повышению эффективности деятельности субъектов хозяйствования и является предпосылкой успешного развития организации в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Контролинг. / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 336 с.
2. Фалько С.Г. Контролинг для руководителей и специалистов. / С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 272 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. - М.: "Финансы и статистика", 1997. - 800 с.

КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА В СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Банкевич Е.В., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента УО "ВГУ"

При определении перспектив развития организации большое значение имеет комплексный анализ эффективности использования персонала. Кадровая диагностика может быть проведена по следующим направлениям: анализ динамики и структуры численности персонала, эффективности использования рабочего времени, производительности труда и заработной платы, движения кадров, повышения квалификации, определение потенциала высвобождения и дополнительной потребности в персонале.

Апробация алгоритма кадровой диагностики на примере отдельных предприятий Республики Беларусь¹ показала, что типичными кадровыми проблемами белорусских предприятий являются следующие: сохранение избыточной численности занятых на предприятиях и одновременно наличие проблем с комплектованием персонала необходимой квалификации (рабочих основного производства, специалистов); широкое использование режимов неполной вынужденной занятости, что снижает количество отработанных часов и уровень заработной платы работников; проблема старения кадров, снижения привлекательности рабочих мест на производствах среди молодежи (обусловленное низкой заработной платой, скромным социальным пакетом, непривлекательными условиями труда); формальный характер программ повышения квалификации и переподготовки; слабое взаимодействие кадровых служб предприятий с органами государственной службы занятости.

Часть кадровых проблем может быть решена усилиями самих предприятий - прежде всего за счет активизации деятельности их кадровых служб и повышения эффективности кадрового менеджмента. Это предполагает освоение следующих новых технологий кадровой работы:

- сегментирование персонала, выделение кадрового ядра и кадровой периферии, в отношении которых реализуются различные кадровые подходы (по оплате труда, формированию социального пакета, условиям карьерного продвижения, гарантиям занятости и пр.),

¹ На примере ОАО "Слонимская КПФ" и ОАО "Слонимский картонно-бумажный завод "Альбертин" в ходе реализации совместного проекта Программы Развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь "Разработка модели комплексной региональной социальной политики для предотвращения бедности в Республике Беларусь" и на примере 82 предприятий концерна "Беллегпром" в ходе реализации НИР "Разработать направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов в Республике Беларусь и меры по согласованию рынка образовательных услуг и рынка труда в условиях инновационного развития и либерализации экономики" по заданию Министерства труда и социальной защиты РБ

- индивидуализация условий трудового договора (контракта) и вознаграждения работника, формирование его социального пакета в зависимости от личного трудового вклада и инициативности,

- обучение руководителей технологии социально ответственной реструктуризации,

- информирование работников о необходимости реструктуризации и постоянного повышения квалификации как необходимого условия развития предприятия, - проведение кадровой диагностики предприятий (организаций), позволяющей оценить эффективность использования персонала на предприятии, рассчитать текущую и перспективную потребность в персонале и согласовать ее удовлетворение с возможностями рынка образовательных услуг, предотвратить рост социальной напряженности в коллективе при проведении преобразований.

Большое значение при проведении данных мероприятий имеет не только готовность руководства управлять изменениями, но и готовность коллектива в них участвовать. Это означает необходимость освоения одной из эффективных технологий современного менеджмента - техники снижения сопротивления переменам и новшествам со стороны персонала.

Службы управления персоналом могут стать активными помощниками менеджмента организации в конкурентной борьбе. Как правило, на обследованных предприятиях отделы кадров являются самостоятельными структурными подразделениями, которые подчинены либо генеральному директору, либо одному из его заместителей. В традиционное число задач отделов кадров входят в основном кадровое делопроизводство, своевременное пополнение предприятия необходимыми кадрами руководителей, специалистов, рабочих, организация и проведение работы по социально-бытовому обслуживанию работников (оздоровлению, санаторно-курортному лечению, учету работников предприятия, нуждающихся в улучшении жилищных условий, осуществление контроля за правильным распределением жилья, жилой площади в общежитиях).

Из числа активных кадровых задач на отечественных предприятиях выполняется только функция развития персонала, и то в формальном, урезанном виде, как организация и учебно-методическое руководство профессиональным обучением и повышением квалификации кадров, организация периодической аттестации руководителей и специалистов. В современных условиях такой деятельности в области развития персонала недостаточно.

Основными проблемами качественного состава кадровых служб белорусских предприятий являются:

а) небольшое количество профессионально подготовленных работников служб управления персоналом;

б) низкая оплата труда самих работников кадровых служб на предприятиях;

в) низкий организационный статус в организационной структуре управления.

Как свидетельствует зарубежный опыт, число специалистов кадровых служб организаций постоянно растет, одновременно повышается их образовательный уровень. На долю вспомогательного персонала современных кадровых служб приходится до 30% персонала, остальные - высококвалифицированные специалисты (психологи, экономисты, социологи, аналитики, вербовщики, консультанты по планированию карьеры, пр.). В наукоемких корпорациях США более 30% работников кадровых служб имеют самый высокий образовательный уровень (магистр или доктор наук). В университетах США на факультетах управления человеческими ресурсами ведется подготовка кадровиков по 20 специальностям (среди них такие узкоспециализированные, как рекрутеры, интервьюеры, специалисты по планированию карьеры, обучению, инспекторы по морали и семейным отношениям и пр.). Расширяется использование информационных технологий и автоматизированных рабочих мест в кадровом деле,

получает развитие инфраструктура кадровой службы предприятия (то есть ее взаимодействие с линейными менеджерами и внешними организациями, привлечение консультантов).

Решение определенной части кадровых проблем требует консолидации усилий региональных, отраслевых органов управления, а также комплексного обновления институционального строения рынка труда в Республике Беларусь, что требует определенных решений на государственном уровне.

ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА В СФЕРЕ МАТЕРИАЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Горюшкина Н.И., доцент кафедры менеджмента УО "ВГТУ"

Рипецкая Л.А., к.т.н., доцент кафедры коммерческой деятельности УО "ВГТУ"

Состояние основных средств и эффективность их использования во многом определяют конкурентоспособность организации промышленного производства и успешность ее бизнеса. Текстильная отрасль Республики Беларуси характеризуется особенно высоким уровнем изношенности основных средств, что не позволяет ей достойно конкурировать на рынках товаров текстильной продукции.

В Витебском регионе ОАО "Витебский комбинат шелковых тканей" является крупнейшим производителем шелковых тканей с годовой мощностью 6683 тыс.п.м.

За последние два года производственная мощность предприятия возросла в 1,87 раза, однако ее использование снизилось на 3 п.п. и останется недопустимо низким - чуть более 40%. Главная причина - низкий уровень использования технологического оборудования (0,35), причем показатель использования наличного оборудования по действующему снизился в 2009 г. в сравнении с предыдущим 2008 годом на 5%. Во многом это обусловлено возрастным составом оборудования. Из 335 единиц наличного оборудования 37% составляет оборудование со сроком эксплуатации от 15 до 20 лет и 63% - со сроком эксплуатации более 20 лет.

При таком высоком уровне изношенности активной части основных средств даже самые совершенные методы ремонта и модернизации не способны обеспечить систематического роста фондоотдачи. За исследуемый период фондоотдача активной части основных средств возросла на 17,6%, при этом фондовооруженность труда снизилась на 11,5%, а фондорентабельность на 2,02 п.п.

Учитывая взаимосвязь фондоотдачи с производительностью труда и фондовооруженностью ($\Phi_{\text{отд}} = \text{ПТ} / \Phi_{\text{воор}}$) необходимо соблюдать определенные пропорции в изменении этих показателей, а именно темпы роста производительности труда должны превышать темпы роста фондовооруженности труда, что вполне выдерживается на предприятии.

Общеизвестно, что важнейшим фактором роста производительности труда является научно-технический прогресс, одним из проявлений которого является инновационная активность предприятия. Анализ обновления активной части основных средств и эффективности их использования на ОАО "Витебский комбинат шелковых тканей" свидетельствует о наличии существенных резервов производства. Так, обновление активной части основных средств, введенных в действие в 2008-2009 г. составило 0,1% и 0,15%, а фактическое использование основных средств за тот же период составило соответственно: по отношению к календарному фонду времени 18% и 24%, к режимному 45% и 59% и к возможному фонду времени 48% и 63%.

Углубленный анализ эффективности использования оборудования позволил выявить основные причины его недоиспользования.

На рисунках 1, 2, 3 представлены графики технологического оборудования в динамике, в ассортиментном разрезе и по основным причинам за 6 месяцев 2009 года.