

- принцип «кафетерия» (или свободного выбора) в пределах установленной суммы (дифференцированной по различным критериям).

Таким образом, дифференциация услуг социального пакета может быть произведена как по сумме, затрачиваемой на их предоставление, так и по набору этих услуг.

Предоставляемые элементы социального пакета могут быть классифицированы на три группы: гарантированный государством минимум (отчисления в фонд социального страхования и оплата неотработанного времени), что составляет 29,7 % в структуре затрат работодателя на персонал; ожидаемые вознаграждения (премиальные и денежные) – 5,03 %; превосходящие ожидания вознаграждения (оплата профессионального обучения, культурно-бытовое обслуживание, дополнительные затраты) – 1,8 %. Если первые две группы должны обязательно оставаться в социальном пакете, то третья группа дает возможность повысить удовлетворенность социальным пакетом, не завышая при этом общих затрат на персонал (а это составляет 1,31 млн. руб. на каждого работника организации в год).

Эффект от дифференциации социального пакета многогранный, поскольку появляется возможность повышения удовлетворенности работников и снижения текучести кадров, формирования благоприятного имиджа организации. Затраты на социальный пакет позволяют избежать значительной доли расходов на поиск, адаптацию, предварительную подготовку или переобучение персонала, приходящего в организацию вместо выбывающих в результате текучести кадров.

В результате внедрения гибкого социального пакета прогнозируется рост производительности труда, инициативности и ответственности работников, заинтересованных в результатах своего труда, повышение уровня квалификации работников организации.

УДК 658.3

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА ЭКОНОМИЧЕСКИ ОБОСНОВАННОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ЗАНЯТЫХ В ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДОМ БЕНЧМАРКИНГА

Студ. Антонышева Ю.В., д.э.н., проф. Ванкевич Е.В.
Витебский государственный технологический университет

Бенчмаркинг – это метод оценки и сравнения исследуемого предприятия с любым из мировых (отраслевых) лидеров в этом бизнесе с целью получения информации, которая поможет предприятию укрепить свои конкурентные преимущества. Бенчмаркинг может проводиться по различным направлениям деятельности организации. Особенный интерес представляет определение размера и структуры экономически обоснованной численности на зарубежных предприятиях и их сравнение с фактически сложившимися значениями на аналогичных предприятиях Республики Беларусь. Бенчмаркинг помогает определить оптимальный уровень и структуру численности персонала в организации, сопоставимый с основными конкурентами или лидерами в отрасли и на этой основе выявить резервы повышения производительности труда и эффективности производства. Следует принять во внимание несоответствие используемых в зарубежной практике подходов к выделению категорий персонала отечественным подходам, поэтому при расчетах имеется определенная погрешность. В зарубежной практике основной категорией работников, которая является базовой при определении размера экономически обоснованной численности, являются рабочие основного производства (или так называемый прямой персонал). Численность остальных категорий (непрямого персонала – руководителей, специалистов, рабочих вспомогательных и обслуживающих производств) зависит

от численности основных рабочих и определяется исходя из пропорции 3 : 1.

Аналогичные расчеты для отдельных белорусских предприятий показывают, что в отечественной практике данное соотношение не выдерживается. В течение анализируемых 2009 – 2012 г.г. численность вспомогательного персонала в организации больше численности рабочих основного производства на 16 – 40 %. Соотношение прямого и непрямого персонала составляет не 3 к 1, а наоборот – 1 к 1,4.

Численность административно-управленческого персонала должна составлять 1 к 8 или 1 к 12 к численности рабочих основного производства (численность административно-управленческого персонала не соответствует принятой в белорусской практике категории служащие, поэтому потребовался прямой пересчет). На анализируемом предприятии удельный вес административно-управленческого персонала в численности персонала основной деятельности в течение 2011 – 2012 г.г снизился с 8,7 % до 8,4 %, но в среднем соотношение численности административно-управленческого персонала к численности рабочих основного производства составляет 1 к 5,5 (2009 год) до 1 к 4,4 (2012 год).

Таким образом, анализ показал, что даже на успешном предприятии фактическая численность работников превышает аналогичные значения на предприятиях зарубежных стран, а структура численности имеет принципиальные отличия. В чистом виде импортировать зарубежные подходы к расчету экономически обоснованной численности работников и принимать на их основе решения о высвобождении нецелесообразно. В условиях отсутствия развитых услуг по аутсорсингу, лизингу персонала, автоматизации рабочих мест работников бухгалтерии, отделов труда и заработной платы, плановых, диспетчерских, кадровых и других служб предприятия не смогут обеспечить выполнение производственной программы. Но, с другой стороны, жесткие условия глобальной конкуренции и низкая экономическая эффективность белорусской экономики заставляют искать возможные и социально приемлемые варианты решения этой проблемы.

УДК: 658.3:677.024.57/.58 (476.5)

ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОАО «ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ»

Студ. Шакинко И.В., м.э.н., ст. преп. Алексеева Е.А.
Витебский государственный технологический университет

Под политикой организации понимается система правил, в соответствии с которыми действуют люди, входящие в организацию. Важнейшей составной частью стратегически ориентированной политики организации является ее кадровая политика, определяющая философию и принципы, реализуемые руководством в отношении трудовых ресурсов.

Кадры относятся к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы организации. Реализация потенциальных возможностей организации зависит от знаний, компетенций, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающих и руководителей. Поэтому кадровая политика является частью всей управленческой и производственной деятельности организации и направлена на эффективный отбор персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствии с потребностями фирмы. Конечной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи, соответствующие миссии и стратегии организации.

Основной целью деятельности по управлению персоналом в ОАО «Витебские Ковры» явля-