

Одним из неопровержимых аргументов является то, что по медицинским показаниям каждая 7-8 белорусская семья не может иметь детей.

Те, кто относит отмену пенсионного возраста к числу прогрессивных мер, утверждают, что когда 60 лет назад в СССР было решено, что женщины должны идти на пенсию в 55 лет, а мужчины - в 60, было совсем иное качество жизни. Со временем мы стали жить лучше, богаче и дольше, и данная граница трудоспособности гражданина стала, по сути, нормой дискриминационной. Женщины и мужчины в этом возрасте сохраняют работоспособность и могут приносить пользу обществу. Особенно это актуально в нынешней демографической ситуации при дефиците трудовых ресурсов. Отмена пенсионного возраста позволяет человеку работать, пока он может и хочет. Согласно статистике, из 2,4 миллиона белорусских пенсионеров работают около 560 тысяч. Если не будет границы трудоспособного возраста, то и работника будут оценивать не по тому, сколько ему лет, а по тому, как он справляется со своими должностными обязанностями.

Однако, такой шаг, как отмена пенсионного возраста, не актуален для современной Беларуси. Для нашей страны сегодня более важным является принятие программы повышения пенсионного возраста. Это необходимо для того, чтобы не дать возможности работодателям отправлять на пенсию полных энергии работников. При этом государство должно обеспечить тем, кто дольше трудился, приемлемый и более высокий уровень пенсии. Противоречием здесь является то, что если в настоящее время пенсионный возраст отодвинуть на несколько лет, то в ближайшие годы демографическая нагрузка будет такая огромная, рост пенсионеров на одного работающего таким высоким, что эффект от увеличения пенсионного возраста исчезнет только через 5 лет.

Переход к условно-накопительной системе, ситуацию тоже не спасет, так как условно-накопительная система всего лишь увеличит дифференциацию пенсий, она станет выше у тех, чьи взносы в пенсионный фонд тоже были выше. Когда создается накопительный элемент, около 20 % от пенсионного налога идет в пенсионный фонд и не менее 10 % в накопительную систему. Данная мера даст долгосрочный эффект, только в 30-летней перспективе правительство сможет удерживать пенсию на уровне 40 процентов от средней зарплаты работника.

Белорусы инициативу отмены или повышения пенсионного возраста вряд ли одобряют. Институт приватизации и менеджмента в 2007 году проводил опрос населения по поводу того, как белорусы оценивают пенсионную систему, и предлагал респондентам ответить и на вопрос, касающийся пенсионного возраста. Подавляющее большинство опрошенных согласилось с тем, что он в Беларуси адекватный и даже высокий, учитывая продолжительность жизни белорусов. Белорусское общество не готово к изменению пенсионной системы, и это ещё одно препятствие для начала реформ.

УДК 65.291.6-21

ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

В.В. Черевко

*УО «Полоцкий государственный университет»,
г. Новополоцк, Республика Беларусь*

Эффективное использование человеческих ресурсов как одной из ключевых компетенций организаций не возможно без стратегического подхода к управлению посредством реализации кадровых стратегий. В связи с этим представляется необходимым изучение

особенностей формирования и реализации кадровых стратегий в зарубежных странах и выявление возможностей использования зарубежного опыта на предприятиях Республики Беларусь.

Рассмотрим особенности стратегического управления персоналом на предприятиях Японии, США и Западной Европы в рамках нормативного (организационного) и функционального аспектов.

В организационных структурах японских компаний существуют отделы управления человеческими ресурсами. В управлении человеческими ресурсами проявляются корпоративная философия и своеобразная организация труда в частном секторе, которую можно обозначить термином «промышленная семейность». В среднем в японских компаниях на каждые 100 единиц персонала приходится 2,7 работника, занимающегося вопросами управления человеческими ресурсами (в США – 0,87) [1].

Рассмотрим управление человеческими ресурсами в японских компаниях в разрезе основных функций управления персоналом.

Планирование человеческих ресурсов. Нужно сказать, что определению количественной потребности в персонале в Японии не уделяется очень большого внимания. Считается вполне достаточным выполнение следующих правил: однажды нанятый не должен увольняться, за исключением экстраординарных обстоятельств; по достижении возрастного предела работник должен уйти на пенсию или быть переведен на временную работу. Обычно в японских компаниях тщательно следят только за одним долгосрочным показателем – сбалансированной возрастной структурой человеческих ресурсов.

Формирование бюджета управления человеческими ресурсами. Отдел управления человеческими ресурсами составляет прогнозы рабочей силы по всей компании на следующий бюджетный год. Прогнозируются предполагаемые расходы на оплату труда. Данный отдел выдвигает собственные бюджетные требования, из которых наибольших затрат требуют набор персонала, обучение и социальные расходы.

Социальные вопросы. Помимо установленных законом социальных благ и пенсий по старости, в японских компаниях существует множество других социальных программ. Жилище и общежития, возможности для отдыха и развлечений, культурные программы, кредиты на жилищное строительство, субсидии на обеды и на покупки в магазинах при компаниях, пособия при территориальном переводе – все эти программы централизованно осуществляет отдел управления человеческими ресурсами.

Вопросы набора персонала. Идеальным для японской компании является набор постоянной рабочей силы из выпускников учебных заведений, которые оставались бы в компании до достижения предельного возраста. Чаще всего поощряются именно групповая работа и сотрудничество с акцентом на интересы всей корпорации, а не индивидуализм.

Обучение человеческих ресурсов и система служебного роста. В Японии используют следующие основные формы обучения: овладение функциями непосредственно на рабочем месте в процессе работы и с помощью коллег; ротация (каждые 3 - 5 лет); повышение квалификации в рамках конкретной должности; овладение профессией под руководством наставника; кружки по изучению конкретной тематики; самообразование.

Оценка персонала производится по итогам полугодия (в связи с выплатой премии), по итогам года (при очередном повышении заработной платы), в долгосрочной перспективе (с учетом итогов оперативной оценки). Ключевой критерий оценки – не индивидуальный конечный результат, а прилежание работника, его готовность совершенствовать свою деятельность и вносить вклад в работу фирмы.

На предприятиях США, как правило, формирование кадровой стратегии осуществляется высшим руководством корпораций. Функция управления людьми является одной из самых централизованных в американских компаниях, степень её централизации уступает только финансовой. А кадровые службы в США традиционно направлены на представление

интересов предпринимателей в отношениях с рабочими, организованными в профсоюзы. Доля работников, занимающихся кадровыми вопросами на предприятиях США намного ниже, чем в Японии, и составляет около 0,8-0,9 % в отличие от японских 2,5 % и более [1].

Планирование и подбор персонала. На разработку стратегии подбора персонала в США оказывает определённое влияние тенденции сокращения занятости в производственной сфере. В экономике США происходят структурные сдвиги, перемещение персонала из производственных подразделений в информационные службы. В современных стратегиях управления персоналом в США особое значение придается планомерной подготовке руководителей на высшие посты, особо тщательному отбору претендентов на эти должности. Некоторые корпорации выделили в своей организационной структуре штабные службы, обеспечивающие на строго индивидуальной основе проработку вопросов, касающихся планирования подготовки, продвижения, замещения управленческого персонала высшего уровня. Так в «Дженерал электрик» уже с 1974 года существует подразделение, выведенное из подчинения вице-президента по кадрам и подотчетное непосредственно председателю совета директоров, которое проводит работу только с высшими руководителями (500-600 человек; общее число управляющих и специалистов компании превышает 100 тыс. человек).

Мотивация персонала. Изменения в характере труда и управления формируют и новые тенденции в оплате труда. Объектом стимулирования становится уровень квалификации, опыт и мастерство, а не объем выработки. На предприятиях США большое внимание при разработке стратегии уделяется дифференциации в оплате труда различных категорий работников предприятия. Для управляющих низового звена (участок, цех) ставка заработной платы составляет 1,5-2 ставки оплаты труда рабочего. Лишь в редких случаях для рабочих высшей квалификации или дефицитных профессий фирмы устанавливают более высокую оплату по отношению к среднему вознаграждению этой категории управляющих. Доход управляющих среднего звена обычно в 2,5 раза больше, чем у рабочих. Для управляющих высшего звена, но не входящих в группу стратегического руководства, вознаграждение доходит до 5-7 ставок заработной платы рабочего. [1]

Службы по управлению человеческими ресурсами занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм в Европе. В общей структуре службы особо выделяется подразделение, обеспечивающее комплектование руководящих кадров. В крупных фирмах ФРГ работа по общему управлению персоналом проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130-150 работников – один сотрудник. Деятельность по стратегическому управлению персоналом считается одной из главных функций руководства организации, которую, как правило, курирует один из членов правления или сам председатель правления. Часто, особенно в крупных компаниях, существуют должности вице-президентов по управлению человеческими ресурсами, а также вице-президент по трансферту знаний, вице-президент по интеллектуальному капиталу (Skandia AFS), менеджер по обмену знаниями (GE Capital Services) или структурные единицы типа «главная группа по ключевым знаниям» (Booz, Allen & Hamilton), что подтверждает особое значение организационного знания в рамках кадровой стратегии [2]. В ФРГ существует специальная ассоциация, объединяющая работников служб управления человеческими ресурсами более 1000 фирм для обмена опытом.

При *подборе* специалистов на руководящие должности немецкие организации руководствуются правилом выбирать их из своих рядов, т.е. придерживаются закрытой кадровой политики.

Подготовка персонала. Данному направлению в управлении персоналом уделяется очень большое внимание, например, в концерне «Маннесман» (ФРГ) вопросами подготовки кадров занимается 0,3 % работников от общей численности (свыше 120 тыс. чел.). На

белорусских предприятиях такова доля сотрудников всех отделов, занятых вопросами управления персоналом.

В концерне «Тиссен» проводится ротация руководящих работников по компаниям, но при условии сохранения стабильности заработной платы.

Оценка работников. Оценка персонала производится непосредственным руководителем, как правило, ежегодно. При этом оценке подвергаются не только квалификация работника, но и его отношение к труду. Оценочные листы за все годы работы на предприятии хранятся в личном деле каждого работника, и их содержание является тайной.

Оплата труда. В основе оплаты труда производственного персонала лежат единые тарифные соглашения, определяющие оплату по тарифу и различные виды дополнительных оплат с учетом конкретных условий труда, продолжительность отпуска, надбавки к тарифу, сроки расторжения договоров, режим работы (продолжительность рабочей недели, сменность, работа в субботние и воскресные дни).

На белорусских предприятиях в управлении персоналом, на наш взгляд, могут применяться следующие элементы стратегического управления персоналом, активно используемые на зарубежных предприятиях: проведение социально-ответственной кадровой стратегии; комплексное воздействие на персонал, охватывающее не только производственную сферу, но и все стороны жизни работников (необходимо отметить, что данный элемент управления уже активно внедряется на многих белорусских предприятиях – содержание собственных баз отдыха и санаториев, поликлиник, спортивно-культурных объектов, выдача беспроцентных кредитов работникам на покупку жилья или строительство жилья для своих сотрудников); формирование и управление организационным знанием, основанное на постоянном обучении персонала, а также стимулирование самообразования работников (для этого необходимо формировать соответствующую психологическую и материальную основу: распространение печатной продукции, субсидирование работникам покупки соответствующей литературы); установление экономически обоснованного размера численности занятых и структуры; создание на предприятиях отделов по управлению человеческими ресурсами; увеличить долю работников, занимающихся вопросами управления персоналом (т.к. в японских организациях она равна 2,7 %, а в Беларуси – 0,4-0,7 %).

Список использованных источников

1. Журавлёв П.В., Кулаков М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт управления персоналом (Обзор зарубежных источников). [http:// www.lib.socio.msu.ru](http://www.lib.socio.msu.ru) [2007. 18.09]
2. Фон Крог Г., Венцин М. (1996) Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ. *Проблемы теории и практики управления*, № 4: 78-83.

УДК 339.9

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОМОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ

Н.А. Чернавина

*УО «Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия
ветеринарной медицины», г. Витебск, Республика Беларусь*

Уровень развития экономики Витебской области в существенной степени зависит от состояния сельскохозяйственной и перерабатывающей отраслей агропромышленного комплекса региона. Продукция сельскохозяйственного происхождения занимает