ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАНЯТОСТИ НА МИКРОУРОВНЕ

Е.В. Ванкевич, А.В. Шарапкова

УДК 331.526

РЕФЕРАТ

СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, СОЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

В работе обоснована необходимость формирования комплексного организационно-экономического механизма повышения социальной эффективности занятости в организациях Республики Беларусь. Под социальной эффективностью понимают результат или совокупность качественных и количественных показателей улучшения трудовой жизни работников, которые позволят повысить работоспособность и наиболее полно использовать человеческий капитал организации, сформировать на этой основе экономические, социальные конкурентные преимущества в кратко- и долгосрочном периодах.

Доказано, что предпосылками и факторами формирования организационно-экономического механизма повышения социальной эффективности занятости в современных условиях выступают: формирование экономики, основанной на знаниях; инновационной экономики, в которой главным конкурентным преимуществом становится человеческий капитал; социальная ответственность организаций; а также особенности экономического развития Республики Беларусь.

Теоретической основой являются концепция корпоративной социальной ответственности, концепция качества трудовой жизни, а также концепция сегментации персонала, являющаяся необходимым условием для персонификации управленческих действий и учета индивидуальных различий работников в достижении целей организации.

Разработанные теоретические подходы к пониманию сущности организационно-экономического механизма повышения социальной эффективности занятости в организациях Республики Беларусь позволили предложить следующие

ABSTRACT

SOCIAL EFFICIENCY, EFFICIENCY OF LABOR, SOCIAL RESPONSIBILITY, SOCIAL ACCOUNTING, QUALITY OF WORKLIFE

The paper studies the necessity of forming a complex organizational and economic mechanism of social efficiency of employment in Belarusian companies. Social effectiveness is a result or a set of qualitative and quantitative indicators to improve the working conditions of employees, which will increase the working capacity and best using of the human capital of the organization and form on this basis economic, social competitive advantages in the short and long term.

It was proved that the presuppositions and factors shaping the organizational-economic mechanism of social efficiency in modern conditions of employment are: formation of an economy based on knowledge, innovative economy when human capital becomes the main competitive advantage, social responsibility of organizations as well as special economic development of the Republic of Belarus.

The theoretical basis is the concept of corporate social responsibility, the concept of quality of working life as well as the concept of segmentation of staff, which is a prerequisite for the personification of management actions and the individual differences of workers in achieving the organization's objectives.

The developed theoretical approaches to understanding the essence of organizational-economic mechanism of social efficiency of employment in Belarusian organizations allowed offering the following tools: differentiation of the social package, social responsibility, socially responsible release of personnel and development of social reporting.

The results of the study were tested on a specific example of a Belarusian factory of light industry, which allowed revealing reserves of increasing social and economic efficiency of its activities.

Витебский государственный технологический университет

инструменты: дифференциация социального пакета, социально ответственное высвобождение персонала, ведение социальной отчетности.

Результаты исследования апробированы на примере конкретного предприятия легкой промышленности Республики Беларусь, что позволило выявить резервы повышения социальной и экономической эффективности его деятельности.

Витебский государственный технологический университет

Необходимость формирования в Беларуси экономики инновационного типа и жесткие условия глобализации мировой экономики требуют от отечественных предприятий обязательной экономической эффективности и рентабельности хозяйственной деятельности. Однако принятые социальные ориентиры белорусской модели развития предполагают сохранение достигнутых социальных гарантий и благ, предоставляемых как государством, так и самими предприятиями. Так формируется противоречие между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. На белорусских предприятиях накоплен значительный опыт и инструменты достижения социальной эффективности занятости. Но они предполагают либо преимущественное использование социально-идеологических методов (что в современных условиях недостаточно), либо предоставление гарантированного государством минимума (в рамках отчисления в фонд социальной защиты населения и гарантированных Трудовым Кодексом Республики Беларусь льгот, доплат и компенсаций). Однако мировой опыт свидетельствует, что существует целый ряд экономических и организационных инструментов обеспечения социальной эффективности занятости на микроуровне, которые в организациях Республики Беларусь не используются. То есть единого механизма обеспечения социальной эффективности использования трудовых ресурсов на микроуровне не создано. Проблема усугубляется также недостаточной теоретической проработанностью вопроса о сущности социальной эффективности занятости, методах оценки социальных эффектов и затрат, их мониторинга, регулирования, дифференциации.

Единая теоретическая концепция организационно-экономического механизма обеспечения социальной эффективности на микроуровне включает следующие элементы:

1) содержание социальной эффективности организации, показатели её анализа и оценки;

2) предпосылки и факторы ее формирования (формирование инновационной экономики, глобализация и антикризисное управление, усиливающаяся дифференциация персонала),

3) теоретические основы (концепция гибкости занятости, концепция качества трудовой жизни, концепция корпоративной социальной ответственности, концепция сегментации персонала),

4) организационные инструменты (кадровая диагностика, технологический аудит, расширение направлений работы кадровой службы, социальный отчет),

5) экономические инструменты (повышение качества трудовой жизни, научно обоснованная дифференциация социального пакета, социально ответственная оптимизация численности и структуры персонала).

СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОКАЗАТЕЛИ ЕЕ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ

Понятие социальной эффективности многогранно. В экономической литературе сложилось множество авторских подходов к определению ее сущности и разработке системы показателей для анализа и оценки.

Социальная эффективность — это соотношение полученного социального эффекта и затрат, способствующих его достижению. Социальный эффект заключается в удовлетворении потреб-

ностей человека в услугах образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, социального обеспечения, культуры и др. [12].

Правомерно определить социальную эффективность как социальный результат управленческой деятельности, который характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива [9].

С другой стороны, это комплексный показатель, характеризующий улучшение условий и качества трудовой жизни работников, который в конечном итоге даёт более полное и качественное использование их способностей, а впоследствии приводит к росту экономической эффективности [9]. Кроме того, это формирование имиджа социально ответственной компании в глазах покупателей, потенциальных работников, государства, конкурентов и других стейкхолдеров посредством спонсорства, поддержания экологических и социальных программ, что в конечном итоге дает рост продаж, увеличение стоимости организации, доверие потребителей, приток квалифицированных работников и т. д.

Захаров Л.Н. определяет социальную эффективность организации через социальную деятельность, как «реагирование организации на влияние социальной среды … через управление социальным развитием, которое направлено на создание социальных условий профессионального развития персонала, что включает в себя: гуманизацию труда (как важнейшее условие развития персонала); обеспечение качества трудовой жизни (что включает в себя развитие социальной инфраструктуры)» [5].

Немецкие ученые Хентце, Каммел и Линдерт считают, что «социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников, удовлетворения их интересов и потребностей. Также социальная эффективность имеет два основных измерения: ориентацию на работу и ориентацию на отношения с другими людьми» [10].

Систематизация подходов к определению социальной эффективности (таблица 1) позволяет сделать следующие выводы:

1) большинство авторов рассматривают социальную эффективность системно, во взаимосвязи с другими видами эффективности;

2) авторы используют различные критерии и системы показателей для оценки социальной эффективности, что обусловлено различием подходов к определению ее сущности: как социальный результат трудовой деятельности для одного человека, системы управления персоналом организации, управления всей организацией;

3) авторские системы оценки социальной эффективности имеют эклектичный характер, а показатели в них – содержат дублирование и не имеют критериальных значений. Многие из предлагаемых показателей статистически недоступны, некоторые – недостаточно информативны.

Экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал целей организации – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде; социальная эффективность – как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т. д.).

Главной задачей, стоящей перед современными руководителями, является создание такого организационно-экономического механизма, который позволит сбалансировать противоречивые на первый взгляд цели и обеспечит экономическую эффективность на основе и благодаря социальной эффективности.

Таким образом, рассматривая социальную эффективность организации с точки зрения концепции управления персоналом, правомерно дать следующее определение – это результат или совокупность качественных и количественных показателей улучшения трудовой жизни работников, которые позволят повысить работоспособность и наиболее полно использовать человеческий капитал организации, сформировать на этой основе экономические, социальные конкурентные преимущества в кратко- и долгосрочном периодах.

Экономическими показателями, характеризующими социальную эффективность, являются: производительность труда работников, уровень

Витебский государственный технологический университет

Таблица 1 - Систематизация теоретических подходов к пониманию социальной эффективности организации

Наименование подхода, автор	Определение	Система показателей для оценки социальной эффективности	Преимущества и недостатки подхода
Социальная эффективность организации, выраженная через социальную эффективность труда работников (Егоршин А.П.)	Эффективность трудовой деятельности – комплексный показатель, который определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с персоналом	- уровень и темп роста средней заработной платы одного работника; - текучесть персонала; - удельный вес ФОТ в выручке; - уровень квалификации персонала; - уровень трудовой и исполнительской дисциплины; - профессионально-квалификационная структура; - социальная структура персонала; - удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; - равномерность загрузки персонала; - уровень накладных расходов; - выполнение плана социального развития; - социально-психологический климат в коллективе; - качество работы персонала	*Преимущества:* - состав показателей всесторонне отражает социальную эффективность труда, некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований; - проведение конкретных социологических исследований специалистов для оценки показателей, которые не являются плановыми и отчетными показателями работы организации. *Недостаток:* - данная методика захватывает не все аспекты социальной эффективности организации
Социальное развитие организации (Кузнецов А.Л.)	Социальное развитие – это комплексный элемент целостного управления организацией. Реализуя свои генеральные цели, организация вынуждена учитывать социальные условия и управлять своим социальным развитием (то есть адекватно реагировать на внешние социальные условия)	Основным инструментом построения методики социального развития организации является **социальный паспорт** (он состоит из 15 таблиц, в которых отражены социальные процессы, описываемые 15 коэффициентами по 70 показателям)	*Преимущества:* - отдельный расчет по социальным процессам, характеризующим гуманизацию труда и состояние объектов социальной инфраструктуры (как условие качества трудовой жизни); - сопоставление показателей с социальными нормативами (ориентирами); - использование в качестве социальных нормативов величин, характеризующих социальные процессы в организациях, расположенных на одной территории, а не средних величин по стране или региону, что позволяет повысить уровень их сопоставимости
Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом (Кибанов А.Я.)	Социальная эффективность проектов – возможность достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений	Характеристика социальных результатов представлена в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом: - подсистема планирования и маркетинга персонала; - подсистема найма и учета персонала; - подсистема условий труда; - подсистема трудовых отношений; - подсистема развития персонала; - подсистема мотивации и стимулирования персонала; - подсистема социального развития; - подсистема развития оргструктур управления; - подсистема правового обеспечения системы управления персоналом; - подсистема информационного обеспечения	*Преимущества:* - взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом; - возможность предотвращения отрицательных социальных изменений в организации. *Недостаток:* - данная методика захватывает не все аспекты социальной эффективности организации

Источник: составлено на основе [4, 5, 8].

Витебский государственный технологический университет

и структура затрат на персонал, объем и структура фонда рабочего времени. Социальные показатели, которые могут быть использованы при ее оценке, следующие: структура персонала, текучесть кадров, уровень и динамика заработной платы, показатели охраны труда и техники безопасности, размер и структура социального пакета организации.

ПРЕДПОСЫЛКИ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Предпосылками обеспечения социальной эффективности являются:

1) формирование экономики, основанной на знаниях;

2) формирование инновационной экономики, в которой главным конкурентным преимуществом становится человеческий капитал;

3) социальная ответственность организаций;

4) особенности экономического развития Республики Беларусь.

В современных условиях в связи с активной автоматизацией и роботизацией процессов производства падает потребность в трудовых ресурсах. При этом растут требования к образовательному уровню работников, высоко ценятся специалисты узкого профиля. В большинстве стран уровень образованности работников растёт, при этом растёт конкуренция на рынке труда. Важно обладать не только знаниями и навыками, но и творческим, инновационным мышлением. В условиях глобализации стали важны такие факторы, как мобильность работника, владение иностранными языками, продвинутое знание ПК и сетевых технологий. Часто приглашаются специалисты из других стран. В связи с ростом профессиональной мобильности редко наблюдается работа в одной организации в течение всей трудовой карьеры. Информатизация производства и развитие информационных технологий вызвали значительное обновление технической, технологической базы, что отразилось на организации труда.

Инновационная экономика предполагает механизацию, автоматизацию, роботизацию, компьютеризацию производства, внедрение трудосберегающих технологий, непрерывное совершенствование организации и нормирования труда, внедрение эффективных форм мотивации персонала к инновациям, совершенствование кадровой работы, развитие условий и творческой активности работников.

Организации, как одни из наиболее влиятельных элементов общества, наряду с государственным управлением должны нести ответственность за влияние, оказываемое ими на окружающую среду, в том числе и социальную. Социальная ответственность организаций перед персоналом и обществом находит свое отражение в Концепции корпоративной социальной ответственности, которая становится философией управления организацией. Социально ориентированная философия управления предполагает минимизацию экологического и социального ущерба, наносимого деятельностью организации, а также предупреждение и участие в решении экологических и социальных проблем локального и глобального характера.

В Республике Беларусь формирование инновационной экономики сопровождается определенными трудностями, обусловленными кризисными, инфляционными процессами, невысокими доходами населения. Невысокая экономическая эффективность белорусской экономики сопровождается невысокой активностью и творчеством со стороны работников. Происходит утечка кадров в страны с более высоким уровнем жизни. Изношенность и моральное устаревание оборудования, требующие как длительного времени производственных процессов, так и излишней численности работников, обусловливают сниженную конкурентоспособность промышленного производства, что особенно характерно для лёгкой промышленности. В целях недопущения роста безработицы государственные организации поставлены перед обязанностью увеличения количества рабочих мест либо сохранения избыточной численности работников. Большинство молодых специалистов концентрируются в больших городах, не имея другой возможности перспективного трудоустройства. В этих условиях белорусским организациям сложно обеспечить социальную эффективность деятельности.

Необходимость формирования комплексно-

Витебский государственный технологический университет

го механизма организационно-экономического обеспечения социальной эффективности обусловлена наличием определенных недостатков в области управления отечественными организациями. В частности:

1) использование единой тарифной сетки недостаточно мотивирует и учитывает индивидуальный вклад работника;

2) социальные выплаты организации воспринимаются работниками как должные, не имеют дифференцированного характера;

3) работники не информированы о целях организации; отсутствует личный интерес работника в успехе компании;

4) институт социального партнерства на микроуровне имеет формальный характер.

С целью преодоления таких проблем и построения качественно новой, современной и соответствующей мировому уровню системы управления персоналом необходимо обратиться к философии социальной ответственности и осуществить ряд мероприятий, которые можно назвать социальными инструментами достижения социально-экономической эффективности в долгосрочном периоде.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Теоретические основы организационно-экономического механизма повышения социальной эффективности занятости включают:

1) концепцию корпоративной социальной ответственности, широко распространенную в отечественной и зарубежной литературе и практике;

2) концепцию качества трудовой жизни;

3) концепцию сегментации персонала как необходимое условие для персонификации управленческих действий и учета индивидуальных различий работников в достижении целей организации.

Корпоративная социальная ответственность – это международный стандарт ведения социальной отчетности, содержащий перечень социальных показателей и направлений оценки социальной эффективности. Он позволяет разработать социальный отчет организации, что является одним из важнейших инструментов социальной ответственности.

Дополнительные направления повышения социальной эффективности организации позволяет определить концепция качества трудовой жизни персонала, под которой понимают совокупность форм организации процесса производства, охраны и условий труда, обеспечивающих полное удовлетворение текущих и будущих социально-трудовых потребностей, реализацию трудового и творческого потенциала работников и удовлетворение интересов работодателя [9]. Придерживаясь этой концепции, организация может достичь максимального уровня качества трудовой жизни своих работников, проводя определенные мероприятия в том или ином направлении, где оценка далека от максимальной.

Концепция сегментации персонала означает процесс дифференциации работников организации на определенные целевые группы, участники которых имеют сходный побудительный мотив занятости либо другой критерий, который непосредственно представляет наибольший интерес для той или иной цели управления. Использование данной концепции позволяет работодателю наиболее оптимально распределить затраты на использование трудовых ресурсов. Так, сегментация персонала позволяет выявить конкретные критерии и потребности целевых групп и благодаря этому построить систему стимулирования персонала, которая будет эффективна не только в экономическом плане, но и в социальном.

Организационно-экономический механизм повышения социальной эффективности представлен в таблице 2.

Для реализации данных инструментов повышения социальной эффективности занятости в организациях Республики Беларусь нужно их нормативное и методическое обеспечение.

Таким образом, изучение предпосылок, факторов и теоретических основ формирования организационно-экономического механизма обеспечения социальной эффективности занятости на микроуровне позволило сделать следующие выводы:

1) теоретической основой для его разработки являются концепции качества трудовой

Витебский государственный технологический университет

Таблица 2 – Организационно-экономический механизм повышения социальной эффективности организации

Направления повышения социальной эффективности	Организационные методы	Экономические методы
Качество трудовой жизни персонала	гибкие формы занятости, организация обучения работников, повышения их квалификации; улучшение условий труда	гибкие формы оплаты труда; дифференциация социального пакета; оптимизация затрат на персонал
Улучшение профессионально-квалификационной и социальной структуры персонала на основе его сегментации	развитие, обучение, повышение квалификации персонала; формирование кадрового резерва, программы карьеры	надбавки к заработной плате, дополнительные выплаты, стипендии и т. д.
Усиление мотивации	разработка критериев сегментации персонала и дифференциации социального пакета	оптимизация затрат на персонал, введение гибких систем оплаты труда
Повышение социальной ответственности организации	введение социальной отчетности	социально ответственное высвобождение, оптимизация численности и структуры работников

Источник: составлено авторами.

жизни, корпоративной социальной ответственности, сегментации персонала, позволяющие в совокупности охватить все стороны социальной эффективности и учесть различия требований к персоналу в соответствии с задачами инновационной экономики. Это формирует дифференцированный подход к набору инструментов обеспечения социальной эффективности;

2) для обеспечения повышения социальной эффективности организации нужен инструмент для ее оценки и мониторинга. Это обусловливает необходимость введения социального отчета организации.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (ЭМПИРИЧЕСКИЙ ОПЫТ)

Для оценки сложившегося состояния и определения перспектив повышения социальной эффективности в белорусских организациях в рамках данного исследования был проведен анализ социальной эффективности ОАО «Знамя индустриализации» на основе данных статистической и оперативной отчетности, принятой в современной практике.

Анализ социальной эффективности проведен по следующим направлениям:

- кадровый потенциал организации, который включает состав, структуру и движение персонала, повышение его квалификации;
- затраты на персонал, размер и структура социального пакета;
- структура фонда заработной платы в разрезе категорий персонала.

В результате анализа выявлены следующие характеристики сложившегося на ОАО «Знамя индустриализации» организационно-экономического механизма обеспечения социальной эффективности использования трудовых ресурсов: высокий средний возраст персонала (более 40 лет по персоналу основной деятельности, в том числе по категории руководители – 45 лет), высокая текучесть кадров (уровень показателя 0,14), недостаток квалифицированных рабочих кадров (более 50 % сотрудников имеют профессионально-техническое образование в основном за счет образовательного уровня рабочих),

Витебский государственный технологический университет

традиционная кадровая деятельность (сложившаяся система кадрового резерва руководителей).

Анализ затрат на персонал показал наличие значительного по размеру социального пакета, который не дифференцирован в разрезе сегментов персонала. В его составе наибольший удельный вес имеют обязательные выплаты в Фонд социальной защиты населения и «БелГосСтрах» – более 70 %.

Система стимулирующих выплат является важным аспектом социальной ответственности организации. Их наличие позволяет не только увеличить экономическую эффективность посредством создания материальной мотивации работников, но и создать в коллективе организации благоприятную дружескую атмосферу, сплотить коллектив и поднять корпоративный дух организации при присутствии здорового духа соперничества. Однако их наличие и размер в большинстве отечественных организаций, в том числе ОАО «Знамя индустриализации», напрямую зависит от размера чистой прибыли и, зачастую, минимальны. Таким образом, на основании анализа правомерно отметить, что система стимулирующих выплат организации является недостаточно эффективной ни с точки зрения управления персоналом, ни с точки зрения распределения денежных средств.

В результате технологического аудита части производственной программы организации выявлена возможность снижения трудоемкости изделия на 2,67 %, что сопровождается возможностью сокращения численности швей на 5,26 %.

Проведенный организационно-экономический анализ позволил предложить следующие направления формирования организационно-экономического механизма обеспечения социальной эффективности использования трудовых ресурсов на ОАО «Знамя индустриализации»:

1) дифференциация социального пакета;

2) социально ответственная оптимизация численности и структуры персонала;

3) организация и ведение социального отчета.

Для дифференциации социального пакета проведена перегруппировка затрат на персонал, выделены дифференцируемая и недифференцируемая части социального пакета, разработаны критерии сегментации персонала для обеспечения социальной справедливости при дифференциации.

Недифференцируемая часть представляет собой абсолютный минимум социальных благ, который включает законодательно установленные выплаты и налоги на труд. Кроме того, сюда следует отнести премиальные выплаты по итогам работы, расходы на медицинские услуги и ряд других выплат, непосредственно связанных с выполнением профессиональных обязанностей (оплата телефонной связи, транспортных расходов). К затратам, которые могут дифференцироваться, могут быть отнесены затраты на профессиональное обучение, стимулирующие выплаты, стоимость культурно-бытового обслуживания и дополнительные затраты, что в совокупности составило 6,89 % затрат в расчете на одного работника.

Персонал организации дифференцирован по категориям для определения перечня элементов социального пакета. Для каждой категории определены дополнительные критерии для обоснования системы коэффициентов, позволяющей построить эффективную систему стимулирования труда как с экономической, так и с социальной точки зрения. Принятая система деления персонала по категориям дополнена дополнительными критериями: уровень производительности труда, стаж работы в организации, квалификация сотрудника. Сочетание принятых в практике категорий персонала с дополнительными критериями дало возможность учесть индивидуальные различия работников в формировании результата организации, их ценность, не нарушая при этом сложившуюся традицию деления персонала на категории.

Каждой категории присваивается определенная сумма социального пакета, в пределах которой работник вправе выбрать персональный набор благ, наиболее ценных для него. Для связи социального пакета с дополнительными критериями дифференциации была разработана система коэффициентов, которая определяла размер дифференцируемой части социального пакета. Так, если наиболее ценным качеством в категории «руководители» является опыт работы в организации, следует поставить коэффициент 0,5 для стажа работы до 1 года и коэффициент 2

Витебский государственный технологический университет

для работников со стажем более 10 лет. Аналогично учитываются все критерии.

Это позволит не только оптимизировать затраты на персонал, но и повысить производительность, инициативность труда работников, интерес к обучению и повышению квалификации, снизить текучесть кадров, сформировать благоприятный имидж организации.

Ряд мероприятий предполагает получение экономического эффекта за счет высвобождения излишней численности персонала, что должно быть проведено социально ответственным способом. Социально ответственное высвобождение предполагает формирование службы поддержки увольняемых, в функции которой входит не только юридическая, психологическая консультация, но и оказание помощи в дальнейшем трудоустройстве. Кроме того, предполагается проведение масштабного подготовительного этапа, когда необходимо определить возможные «мягкие» способы естественного выбытия персонала, выбрать оптимальные способы внутреннего перемещения персонала.

На основе изучения позитивного зарубежного и отечественного опыта социальной отчетности, а также с учетом особенностей принятой в Республике Беларусь системы учета и отчетности предложена форма социального отчета организации, которая является эффективным инструментом оценки и мониторинга социальной эффективности. Её наличие говорит об организации как об открытом и об ответственном работодателе на рынке труда и позволяет руководителю проводить анализ достигнутого уровня социальной эффективности, выявлять новые возможности и резервы. Дополнительный экономический эффект может быть достигнут посредством дополнительной рекламы организации, роста доверия потребителей и лояльности работников.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что обеспечение социальной эффективности занятости на микроуровне – это не спонтанный процесс, а объективная необходимость современной экономики, обусловленная инновационными ориентирами. Поэтому вопросам социальной эффективности должно уделяться целенаправленное внимание. Комплекс работ по обеспечению социальной эффективности организации, как показало исследование, задается концепциями гибкости занятости, качества трудовой жизни, корпоративной социальной ответственности бизнеса. В частности, для повышения социальной эффективности организации могут быть использованы такие организационно-экономические инструменты, как дифференциация социального пакета по категориям персонала, социально ответственная реструктуризация и высвобождение излишней численности работников, организация ведения социальной отчетности. Применение таких инструментов позволит организации повысить социальную и экономическую эффективность и успешно конкурировать в глобальном экономическом пространстве.

Витебский государственный технологический университет

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бакша, Н.В. (2012), *Корпоративная социальная ответственность*, Тюмень, Тюменский государственный университет, 292 с.

2. Ванкевич, Е.В. (2010), *Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях лёгкой промышленности Республики Беларусь*, Витебск, УО «ВГТУ», 284 с.

3. Девяткин, Е.А. (2008), *Управление социальным развитием организации,* Москва, МГУ экономики, статистики и информатики, 104 с.

4. Егоршин, А.П. (2007), Управление персоналом, Нижний Новгород, Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2091 с.

5. Захаров, Н.Л. (2006), Управление социальным развитием организации, Москва, Инфра-М, 263 с.

6. Зонова, О.В. (2010), Качество трудовой жизни: определение и критерии оценки, *Проблемы современной экономики, № 3* (35), режим доступа: http://www.m-economy.ru/ art.php?nArtId=3213.

7. Иванова, Е.А (2004), *Корпоративный социальный отчет: как правильно рассказать о вкладе Вашей компании в развитие общества: практическое руководство,* Москва, Ассоциация Менеджеров, 11 с.

8. Кибанов, А.Я. (2005), У*правление персоналом организации*, Москва, Инфра-М, 638 с.

9. *Социальная эффективность менеджмента (2009)*, режим доступа: http://www.strategplann.ru/the-effectiveness-of-the-organizations-management/social-performance-management.html (дата доступа: 01 Сентября 2015).

10. Хентце, Дж, Каммел, А., Линдерт, К. (1995),

REFERENCES

1. Baksha, N.V. (2012), *Korporativnaja social'naja otvetstvennost'* [Corporate social responsibility], Tyumen, Tyumen State University, 292 p.

2. Vankevich, E.V. (2010), *Sovremennye problemy organizacii proizvodstva, truda i upravlenija na predprijatijah ljogkoj promyshlennosti Respubliki Belarus'* [Current problems in the organization of production, labor and management at the enterprises of light industry of the Republic of Belarus], Vitebsk, VSTU, 284 p.

3. Devyatkin, E.A. (2008), *Upravlenie social'nym razvitiem organizaci*i [Management of social development of organization], Moscow, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics, 104 p.

4. Egorshin, A.P. (2007), *Upravlenie personalom* [Personnel Management], Nizhniy Novgorod, Nizhny Novgorod Institute of Management and Business, 2091 p.

5. Zaharov, N.L. (2006), Upravlenie social'nym razvitiem organizacii [Management of social development of organization], Moscow, Infra-M, 263 p.

6. Zonova, O.V. (2010), Kachestvo trudovoj zhizni: opredelenie i kriterii ocenki [The quality of working life: the definition and evaluation criteria], *Problemy sovremennoj jekonomiki – Problems of Modern Economics,* № 3 (35), available at: http://www.m-economy.ru/ art.php?nArtId=3213.

7. Ivanova, E.A. (2004), *Korporativnyj social'nyj otchet: kak pravil'no rasskazat' o vklade Vashej kompanii v razvitie obshhestva: prakticheskoe rukovodstvo* [Corporate Social Report: how to talk about your company's contribution to society: a practical guide], Moscow, Managers Association, 11 p.

Витебский государственный технологический университет

Проблемы культуры управления предприятием, *Проблемы теории и практики управления*, 1995, № 1, С. 64-69.

11. Шевчук, А.В. (2007), О будущем труда и будущем без труда, *Общественные науки и современность,* 2007, № 3, С. 44-45.

12. Юрьева, Т.В. (2001), *Социальная экономика,* Москва, Дрофа, 352 с.

8. Kibanov, A.Y. (2005), *Upravlenie personalom organizacii* [Personnel Management of organization], Moscow, Infra-M, 638 p.

9. Social'naja jeffektivnost' menedzhmenta [Social efficiency of management] (2009), available at: http://www.strategplann.ru/the-effectiveness-of-the-organizations-management/social-performance-management.html (accesed 01 September 2015).

10. Henttse, J., Kammel, A., Lindert, K. (1995), Problemy kul'tury upravlenija predprijatiem [Problems of culture of enterprise management], *Problemy teorii i praktiki upravlenija – Problems of management theory and practice*, 1995, № 1, pp. 64-69.

11. Shevchuk, A.V. (2007), O budushhem truda i budushhem bez truda [About the future of labor and the future without labor], *Obshhestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Modernity,* 2007, № 3, pp. 44-45.

12. Yur'eva, T.V. (2001), *Social'naja jekonomika* [Social Economy], Moscow, Drofa, 352 p.

Витебский государственный технологический университет

Статья поступила в редакцию 07. 09. 2015 г.