

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

МОНОГРАФИЯ

*Под научной редакцией
Е. В. Ванкевич*

Витебск
2020

УДК 331.108.2

ББК 65.050.2

В 17

Рецензенты:

д.э.н., доцент, заведующая кафедрой управления персоналом и экономики труда Крымского федерального университета

им. В.И. Вернадского

Резникова О. С. (г. Симферополь, Республика Крым);

к.э.н., доцент, директор ГНУ НИЭИ Министерства экономики

Республики Беларусь

Медведева Ю. А. (г. Минск, Республика Беларусь);

д.э.н., профессор, проректор по научной работе учреждения образования «Могилевский государственный университет

им. А. А. Кулешова»

Маковская Н. В. (г. Могилёв, Республика Беларусь)

Авторский коллектив:

Ванкевич Е. В., Коробова Е. Н., Зайцева О. В.,

Алексеева Е. А., Калиновская И. Н.

Рекомендовано к изданию научно-техническим советом УО «ВГТУ»,
протокол № 6 от 20.10.2020.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ», протокол № 2 от 30.10.2020.

Ванкевич, Е. В.

В 17 Управление человеческими ресурсами современной организации:
теория и практика : монография / Е. В. Ванкевич [и др.]; под науч.
ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО «ВГТУ», 2020. – 269 с.
ISBN 978-985-481-657-9

В монографии представлены результаты выполнения задания «Разработка теоретико-методологических подходов и прикладных инструментов управления человеческими ресурсами в современной организации» ГПНИ «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества». Дополнены теоретические основы управления человеческими ресурсами на микроуровне в условиях инновационного развития и цифровизации экономики, разработаны новые методики кадровой работы. Монография предназначена для специалистов кадровых служб предприятий, Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, учреждений высшего образования, научных исследователей, занимающихся вопросами теории и практики эффективного управления человеческими ресурсами на микроуровне.

УДК 331.108.2

ББК 65.050.2

ISBN 978-985-481-657-9

© УО «ВГТУ», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
Глава 1	
Управление человеческими ресурсами в современной организации: обновление концептуальных подходов	11
1.1 Управление человеческими ресурсами и бизнес-стратегия организации	11
1.2 Концепция управления человеческими ресурсами организации в современных условиях	16
1.3 Показатели эффективности управления человеческими ресурсами организации	22
1.4 Кадровая диагностика в структуре управления человеческими ресурсами организации	31
Глава 2	
Анализ практики управления человеческими ресурсами в организациях Республики Беларусь	35
2.1 Определение кадровых проблем организаций и их идентификация специалистами кадровых служб	37
2.2 Оценка потенциала работников кадровых служб организаций	42
2.3 Оценка взаимодействия кадровой службы с руководством и другими подразделениями в организации	46
Глава 3	
Управление затратами на персонал в организациях Республики Беларусь	55
3.1 Сущность и классификация затрат на персонал, особенности управления	55
3.1.1 Затраты на персонал, их оценка и классификация, роль в развитии современной экономики	55
3.1.2 Механизм экономического стимулирования в управлении затратами на персонал	60
3.1.3 Характеристика подходов к оценке эффективности затрат на персонал	65
3.2 Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь	69
3.2.1 Структура затрат в экономике Беларуси и анализ управления затратами на персонал на микроуровне	69
3.2.2 Анализ затрат на персонал в организациях легкой и текстильной промышленности Республики Беларусь	75

3.2.3 Исследование влияния затрат на персонал на добавленную стоимость организации на основе анализа панельных данных	84
3.3 Зарубежный опыт управления затратами на персонал	90
3.4 Методика управления затратами на персонал	97
3.4.1 Модель процесса управления затратами на персонал	97
3.4.2 Методика анализа и оценки эффективности управления затратами на персонал и ее апробация	101
3.4.3 Управление затратами на персонал в условиях цифровой трансформации экономики	106

Глава 4

Управление развитием человеческих ресурсов на микроуровне	111
4.1 Необходимость развития персонала в организации	111
4.2 Состояние и проблемы организации системы обучения персонала (на примере организаций концерна «Беллегпром»)	113
4.3 Экономическая оценка эффективности затрат на обучение персонала (по данным организаций концерна «Беллегпром» за период 2012–2016 гг.)	116
4.4 Эконометрическая оценка эффективности системы развития персонала на микроуровне (апробация по данным организаций концерна «Беллегпром» за период 2007–2017 гг.)	119
4.5 Обзор зарубежного опыта корпоративного обучения и развития персонала	131
4.6 Компаративный анализ системы обучения персонала в организациях Великобритании, Российской Федерации и Республике Беларусь	135
4.7 Методические рекомендации по формированию системы обучения персонала в организациях Республики Беларусь	156

Глава 5

Нестандартные формы занятости на микроуровне	167
5.1 Анализ практики применения нестандартных форм занятости в организациях Республики Беларусь	167
5.2 Методические рекомендации по использованию аутсорсинга персонала	175
5.2.1 Сущность и виды аутсорсинга персонала	175
5.2.2 Особенности применения аутсорсинга в Республике Беларусь	181
5.2.3 Методический подход к внедрению аутсорсинга персонала в организациях Республики Беларусь	183

Глава 6

Направления повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами в современных условиях	197
--	-----

6.1 Трансформация системы управления человеческими ресурсами на микроуровне	197
6.2 Направления использования искусственного интеллекта при реализации кадровых технологий	203
6.3 Расширение функций системы управления человеческими ресурсами и механизмы взаимодействия с учреждениями образования	217
6.4 Компетенции специалиста в области управления человеческими ресурсами и методы их формирования	220
Заключение	223
Список использованных источников	224
Приложение А. Направления анализа кадровой ситуации в организации	238
Приложение Б. Рекомендуемая форма анкеты для проведения обследования организаций управления человеческими ресурсами на микроуровне	251
Приложение В. Анкета для исследования управления затратами на персонал в организации	258
Приложение Г. Анкета для исследования системы обучения и развития персонала в организациях Республики Беларусь	261

ВВЕДЕНИЕ

Задачи построения в Республике Беларусь социально-ориентированной экономики инновационного типа, процессы глобализации, рост объема информации наряду с конкуренцией предъявили повышенные требования к кадровому потенциалу организаций, который становится приоритетным ресурсом и фактором развития организации, занимает главное место в формировании ключевых конкурентных преимуществ организации и ее инновационном развитии. Главным источником инновационного развития организации являются инвестиции в ее человеческие ресурсы (то есть в привлечение персонала и поддержание его трудовой активности, развитие и создание условий для максимально полного выявления деловых и личностных возможностей и способностей). Кадровая служба должна быть способной решать эти задачи. Это означает прежде всего необходимость обновления методологической основы для принятия эффективных кадровых решений на микроуровне – существующая система управления персоналом в организациях Беларуси, по сути, построена по методологии Маркса (формирование персонала, распределение, использование), а в условиях современной экономики нужна принципиально иная методологическая платформа. Методология кадровой деятельности организации, сформированная в период административно-командной экономики, основывалась на неограниченном наличии дешевой рабочей силы в условиях отсутствия рынка труда и конкуренции за рабочие места, мягких бюджетных ограничениях для субъектов хозяйствования и отсутствия института банкротства, закрытости от внешних рынков. Поэтому сформированный в период огосударственной экономики механизм использования трудовых ресурсов на микроуровне был по сути экстенсивным, трудоизбыточным, нерыночным, а потому низкоэффективным. Рыночная экономика формирует иную систему координат, в которой в основе принятия кадровых решений лежат трансакционные издержки на рынке труда на микроуровне. Формирование рыночных отношений и глобализация заставляют отечественные предприятия конкурировать с зарубежными, а необходимость построения инновационной экономики повышает значимость не просто кадров, а человеческого капитала организации, так как именно он становится источником конкурентных преимуществ организации. В этих условиях от кадровой службы субъекта хозяйствования требуется обеспечить его высококвалифицированными кадрами, гарантировать высокую отдачу от инвестиций в человеческий капитал. Для реализации этих задач на практике нужна теоретическая платформа и соответствующий арсенал практических инструментов кадровой работы. С практической точки

зрения требуют дальнейшего развития направления кадровой диагностики на микроуровне, позволяющие диагностировать кадровые проблемы и разрабатывать эффективные кадровые решения. Поэтому нужна концепция управления человеческими ресурсами в организациях трансформационной экономики, которая выполнит функцию теоретического обоснования кадровых решений и кадрового сопровождения развития производства.

Теория управления человеческими ресурсами и оценки ее влияния на результативность организации получила значительное развитие применительно к развитой рыночной экономике в трудах М. Армстронга, М. Хьюзелида, Ж. Фитц-Енца, Дж. М. Родригеса, Дж. Вентура, А. Салас-Валлина, М. Позо, Р. Фернандес-Гуэрреро, С. Ли, С. Рис, М. Бранине, А. Бос-Нехлес, Б. Ван дер Хеджен, М. Ван Риесдик и др. Особенности российской практики управления человеческими ресурсами и ее влияние на эффективность организации отражены в работах Р. П. Колосовой, Т. О. Разумовой, Н. А. Хорошильцевой, А. Я. Кибанова, А. А. Московской, О. И. Завьяловой, Е. Ю. Просвиркиной, Т. Н. Клеминой, А. Г. Эфендиева, Е. С. Балабанова, А. В. Реброва, Д. Линге и др. Но попытки импортировать в белорусскую практику кадровой работы зарубежные концепции (концепции управления организационным знанием, деловой оценки персонала и пр.) не дают успеха, так как не учитывают особенности и традиции кадровой деятельности белорусских предприятий, готовность белорусских кадровых служб к их реализации и, самое главное, иную методологическую базу формирования механизма использования человеческих ресурсов на микроуровне (нерыночную). Поэтому для условий отечественной экономики и ее перехода на инновационный путь развития проблемы эффективного использования человеческого капитала на микроуровне остаются нерешенными. Большой вклад в развитие данной проблематики внесли белорусские ученые – Н. П. Беляцкий, В. Ф. Володько, Л. С. Боровик, А. С. Головачев, С. Н. Лебедева, В. Г. Локтев, Э. А. Лутохина, А. П. Морова, Н. В. Маковская, Е. И. Галешова, специалисты БГЭУ, Института Экономики НАН Беларуси, НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь, НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республрики Беларусь.

В организациях Республики Беларусь в настоящее время сложилась достаточно полярная ситуация:

– с одной стороны, бизнес-сообщество генерирует спрос на современные практики управления человеческими ресурсами. Это выражается в увеличении количества предметных тренингов, конкурсов¹, что демонстрирует расширение использования

¹ Например, конкурс «Премия HR-бренд», проводимый в стране с 2014 года крупнейшим белорусским порталом по трудоустройству РАБОТА.TUT.BY

современных практик управления человеческими ресурсами, особенно со стороны частных, успешных организаций;

– с другой стороны, на многих организациях сохраняются кадровые службы, выполняющие устаревшие (преимущественно делопроизводственные) кадровые технологии. То есть в целом развитие новых практик управления человеческими ресурсами является скорее эпизодическим явлением, а не генеральной тенденцией, что объясняется, прежде всего, отсутствием эмпирических подтверждений влияния кадровых процессов на эффективность деятельности организации.

Актуальность темы исследования обусловлена также наличием ряда проблем в практике управления человеческими ресурсами на микроуровне и оценке ее результатов. На отечественных предприятиях кадровая работа традиционно находилась на периферийном месте в организационной структуре управления, так как превалировали финансовые, затем маркетинговые цели. Одновременно любые предложения кадровой службы воспринимались скорее как рекомендации, и во внимание брались только их правовые аспекты, которые сопряжены с неукоснительным соблюдением трудового законодательства. Остальные направления кадровой деятельности (социально-психологические, экономические, поведенческие аспекты) выполнялись по мере наличия финансирования и осознания их важности в высшем менеджменте организаций. Тесная взаимосвязь (а иногда и подмена) управления человеческими ресурсами в организации решением социально-бытовых проблем работников (за которое отвечала профсоюзная организация предприятий) привела к ассоциации кадровых служб с профсоюзами, где принцип распределения социальных благ другой, не связанный со стратегическими целями развития организации и индивидуальной производительностью труда работника.

Распространенным заблуждением являлось традиционное восприятие кадровой деятельности как работы, не требующей специальной подготовки. Это обусловило непрофильный профессионально-квалификационный состав работников кадровых служб и слабое представительство специальностей подготовки по профилю кадровой работы в учреждениях образования. В свою очередь, отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации еще более снижало авторитет кадровых работников.

В современных условиях постепенно меняется восприятие кадровой деятельности на микроуровне, возрастают требования к результатам их деятельности и, соответственно, к работникам кадровых служб. Они должны уметь реализовывать современные технологии кадровой работы.

Исследователи отмечают, что в последние годы в странах с развитой рыночной экономикой наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб. Одновременно отмечается повышение статуса этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров. Это обусловило, в свою очередь, рост внимания к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу, что нашло отражение в более тесном сотрудничестве с учреждениями высшего образования и узкой специализацией в работе менеджеров по кадрам. Такие изменения в кадровом менеджменте предъявляют высокие требования к кадровой службе и требуют реализации современных технологий кадровой работы. Поэтому важной теоретической и прикладной задачей является разработка методических рекомендаций для реализации современных технологий кадровой работы в организации. Для этого кадровая служба организации должна иметь Концепцию кадровой работы, типовое положение о кадровой службе и должностные инструкции необходимых специалистов в области управления человеческими ресурсами, организационное построение единой кадровой службы, способной реализовать кадровые технологии, и четкие методические указания для их проведения. Необходимо диагностировать кадровые проблемы, оценить потенциал кадровых служб организаций в их решении и разработать методические рекомендации для реализации современных технологий кадровой работы.

Работа выполнялась в рамках задания «Разработка теоретико-методологических подходов и прикладных инструментов управления человеческими ресурсами в современной организации» Государственной программы научных исследований на 2016–2020 гг. «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества».

Монография подготовлена коллективом авторов под научным руководством Е. В. Ванкевич (гл. 1 и 2, п.п. 6.1, 6.3, 6.4 подготовлены Е. В. Ванкевич; гл. 3 – Е. А. Алексеевой; гл. 4 – Е. Н. Коробовой, гл. 5 – О. В. Зайцевой; п. 6.2 – И. Н. Калиновской).

Авторы выражают огромную благодарность организациям, создавшим условия для проведения исследования и обсуждения его результатов, – Витебскому государственному технологическому университету, Белорусскому государственному экономическому университету, Институту экономики Национальной Академии наук Беларуси, Главному управлению политики народонаселения и рынка труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, своим коллегам и рецензентам – доктору экономических наук, доценту О. С. Резниковой (Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, г. Симферополь, Республика Крым), доктору экономических наук, профессору Н. В. Маковской (Могилевский

государственный университет им. А.А. Кулешова), кандидату экономических наук, доценту Ю. А. Медведевой (ГНУ НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь). Авторы осознают масштабность затронутых в монографии проблем и не претендуют на их полное решение. Это один из шагов на пути формирования теории и практики управления человеческими ресурсами современной организации в условиях инновационного развития и цифровизации экономики.

Витебский государственный технологический университет

Глава 1

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОБНОВЛЕНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ

1.1 Управление человеческими ресурсами (УЧР) и бизнес-стратегия организации

В современной экономической и управленческой литературе неоднократно высказывается мнение о том, что «выживание и успех любой организации зависит от того, насколько ее система управления человеческими ресурсами соответствует выбранному типу стратегического поведения» [1, с. 55]. Специалисты отмечают наличие разных точек зрения по поводу соотношения категорий управления человеческими ресурсами и управления персоналом. Однако большинство авторов приходят к мнению, что управление человеческими ресурсами является продолжением управления персоналом [2, с. 36]. По-разному трактуется роль УЧР в организации. Сторонники так называемого «жесткого» подхода рассматривают человеческие ресурсы как ресурс, которым нужно управлять рационально – по аналогии с другими ресурсами организации для получения максимального финансово-экономического результата. Сторонники «мягкого» подхода к управлению человеческими ресурсами считают, что человеческие ресурсы – это «ценный актив и источник конкурентного преимущества, благодаря их приверженности, адаптивности, высокому уровню мастерства и качества» [2, с. 28]. Управление человеческими ресурсами рассматривают как совокупность правил, процедур, служб, занимающихся в организации кадровым сопровождением ее развития [2]. Причем перечень функций, которые реализуются в организации по управлению человеческими ресурсами, может быть разнообразным и включать как традиционные функции, так и достаточно новые (управление талантами, управление знаниями, управление корпоративной культурой, др.). «С развитием стратегического подхода к менеджменту система управления человеческими ресурсами стала рассматриваться как совокупность совместных действий или функций по управлению человеческими ресурсами, направленных на достижение организационных целей» [3, с. 465]. При таком подходе ключевой характеристикой управления человеческими ресурсами становится его ориентация на стратегические цели организации.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика тактического и стратегического управления человеческими ресурсами

Признак	Тактическое управление человеческими ресурсами	Стратегическое управление человеческими ресурсами
Цели	Оперативные	Стратегические
Объект управления	Персонал	Человеческие ресурсы организации
Перечень основных кадровых технологий	Отбор, подбор, найм, оценка, обучение, вознаграждение, перемещения, высвобождения	Командообразование, развитие талантов, мотивация и компенсации, улучшение качества, создание гибких рабочих мест, стратегическое планирование, формирование вовлеченности и приверженности
Оценка эффективности	Возможна связь с показателями экономической эффективности	Связь с показателями экономической эффективности деятельности организации

Источник: составлено на основе [1, с. 53–54; 2, с. 28; 4, с. 41–42].

Таблица 1.2 – Сопряжение стратегии развития организации и практики управления человеческими ресурсами

Конкурентная стратегия организации	Практика управления человеческими ресурсами		
	Обеспечение ресурсами	Развитие	Мотивация
Инновации	Привлечение высококвалифицированных работников	Инновационное рабочее поведение	Расходы на НИОКР, КРІ
Лидерство по издержкам	Найм на условиях срочных контрактов	Оптимизация затрат на персонал в части повышения квалификации, переподготовки	Оптимизация затрат на персонал, экономия, дифференцированный социальный пакет
Дифференциация	Формирование внутреннего рынка труда. Сегментация персонала (выделение кадрового ядра и периферии)	Инвестиции в человеческие ресурсы (кадровое ядро), оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал	КРІ, дифференцированный социальный пакет
Фокусирование	Командообразование	Инвестиции в человеческие ресурсы (кадровое ядро), оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал	КРІ, дифференцированный социальный пакет

Источник: составлено на основе: [1, с. 54–55; 2, с. 57–58].

В систему управления человеческими ресурсами включают:

- стратегическое управление человеческими ресурсами;
- кадровую политику;
- функции управления человеческими ресурсами;
- службу управления человеческими ресурсами;
- показатели результативности управления человеческими ресурсами [3, с. 464–465].

Кадровая политика – это совокупность используемых технологий и инструментов реализации управления человеческими ресурсами организации на определенном этапе ее развития. Управление человеческими ресурсами реализуется через кадровую политику организации. Существует дифференциация направлений кадровой политики в зависимости от бизнес-стратегии развития организации и ее конкурентных преимуществ в сфере управления человеческими ресурсами [5, с. 88]:

- превосходство в скорости, что обусловлено процессом обучения и развития сотрудников, формированием инновационного рабочего поведения;
- превосходство в специфичности ресурсов – уникальность персонала и его компетенций;
- превосходство в институтах и нормах на микроуровне – сотрудничество, организационная культура, инновационное рабочее поведение.

Кадровая политика должна подчиняться стратегии организации и способствовать формированию (укреплению) ее конкурентных преимуществ, поскольку она производна от бизнес-стратегии организации. Ее основной задачей является кадровое сопровождение развития организации. Для обеспечения практической реализации данного положения необходимо установить конкретные инструменты и индикаторы, позволяющие определить стратегию организации и выбрать (подобрать) к ней соответствующие кадровые технологии (рис. 1.1).

Ряд авторов [4, с. 42; 1, с. 53] выделяет различные типы кадровых технологий (традиционные – технологические, стратегические), добавляют к ним инновационное рабочее поведение, направленное на создание и реализацию инноваций [7, с. 27]. Традиционно рассматривают кадровую политику и ее отдельные виды (пассивную, реактивную, превентивную, активную) и типы (открытая, закрытая). Представляется, что в современных условиях этот подход устарел, поскольку от субъектов хозяйствования требуется активная кадровая политика, сочетающая внутренние и внешние источники (то есть одновременно и открытая, и закрытая в зависимости от сегмента персонала). Но в учебниках по управлению персоналом вопросы увязки кадровой политики со стратегией развития организации

рассматриваются чисто постановочно, теоретически, без инструментов ее выбора, согласования с общей бизнес-стратегией и её выполнением.



Рисунок 1.1 – Модель разработки кадровой политики организации, направленной на укрепление ее конкурентных преимуществ за счет эффективного использования человеческих ресурсов
Источник: разработано авторами.

А. Я. Кибанов определяет *кадровую политику организации* как «генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом» [6, с. 22]. То есть в этом определении различий между стратегией управления человеческими ресурсами и кадровой политикой нет. Правомерно сказать, что **кадровая политика** – это совокупность норм и правил, на основе которых определяются текущие и перспективные направления работы с человеческими ресурсами для достижения стратегических целей организации. В прикладном понимании – это совокупность конкретных кадровых технологий, направленных на формирование конкурентных преимуществ организации за счет ее человеческих ресурсов. В таком понимании в теории кадровая политика не рассматривается. В то же время практика формирует запрос на современные формы и методы работы с

персоналом. Основные элементы кадровой политики представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Элементы кадровой политики организации

Стратегические цели УЧР	Кадровые технологии			
	Обеспечение человеческими ресурсами	Развитие человеческих ресурсов	Мотивация	Организационная культура
Улучшение конечных результатов деятельности организации	Набор и отбор квалифицированных работников, деловая оценка персонала	Прогноз перспективных навыков, оценка эффективности обучения	КРІ	Дисциплина и ответственность
Повышение уровня компетентности, качества работы, инновации	Психологический контракт, функциональная мобильность	Планирование карьеры, персональное развитие	Сегментация персонала, использование технологии грейдирования	Обучающаяся организация
Усиление приверженности организации	Внутренние источники набора, связь с учреждениями образования	Закрепление образцов поведения, ориентированных на ценности организации, вознаграждение за поддержание ценностей организации	Социальный пакет	Кодекс организационной культуры, информирование

Источник: составлено авторами на основе [2, с. 59–60].

Целями кадровой политики организации являются: формирование персонала организации, развитие персонала, мотивация персонала, управление затратами на персонал, формирование приверженности персонала организации. Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии найма – к уровню образования, стажу, специальной подготовке и т. д.;
- приоритеты, направления и формы инвестиций в человеческие ресурсы, политику развития персонала;
- правила, критерии и процедуры оценки персонала;
- систему мотивации персонала;
- управление трудовой карьерой работника;
- организационную культуру.

Формирование кадровой политики организации связано с ее общей стратегией развития, является ее обязательной частью. Она базируется на анализе и оценке внешней среды организации (рынка труда, системы образования) и на кадровой диагностике организации, позволяющей установить ее сильные и слабые стороны в области наличия и управления человеческими ресурсами. Процесс разработки современной кадровой политики, направленной на реализацию стратегии организации, содержит следующие этапы:

1) общая постановка вопроса – то есть связь управления человеческими ресурсами с задачами развития организации, вклад в реализацию общей стратегии развития организации;

2) SWOT-анализ системы управления человеческими ресурсами в организации;

3) анализ кадровой ситуации в организации;

4) обследование организационной культуры на предприятии, готовности подразделений и работников к реализации поставленных задач;

5) формирование целей в области управления человеческими ресурсами, связанных с общей стратегией развития организации, обсуждение их в структурных подразделениях организации;

6) разработка содержания и плана действия по реализации стратегии управления человеческими ресурсами (мероприятия, этапы, ответственные, необходимые ресурсы);

7) нормативное оформление разработанной стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Последний этап является обязательным требованием к кадровой политике организации. Нормативно-правовое закрепление стратегии управления человеческими ресурсами в организации означает наличие документа, в котором определены ее цели, приоритеты, кадровые технологии. Во многих организациях кадровая политика формируется фрагментарно, не оформляется в виде отдельного комплексного документа, имеет только текущие цели и преимущественно устаревшие кадровые технологии.

1.2 Концепция управления человеческими ресурсами организации в современных условиях

Специалисты отмечают, что ориентировочно с 70-х годов XX века в индустриально развитых странах наблюдается увеличение числа работников кадровых служб и повышение статуса этой профессии – руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;

возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу. В условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) происходит интеграция бизнес-стратегии и кадровой стратегии организации. Речь идет о появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо атомизированной структуры отдела кадров, как преимущественно делопроизводственной единицы, складывается система управления человеческими ресурсами организации. Происходит усиление значимости кадровой функции в современной организации, ее связей и взаимодействия с другими подразделениями организации и с внешними организациями (учреждениями образования, органами государственной службы занятости, кадровыми агентствами, пр.). Не менее важной тенденцией в управлении человеческими ресурсами на микроуровне становится формирование внутренних рынков труда организаций, предполагающих, прежде всего, выделение среди работников уникального профессионального ядра, которое становится источником конкурентных преимуществ организации и двигателем ее инновационного развития. В свою очередь, это повышает требования к самой кадровой работе в организациях, требует профессиональной подготовки работников кадровых служб и методического сопровождения их деятельности.

Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами на микроуровне (опыт США, Германии, Японии) позволяет сформулировать следующие современные тенденции в развитии кадровой деятельности в организациях:

- приоритет активных технологий кадровой работы;
- высокий удельный вес расходов на персонал в структуре организационных расходов;
- высокий организационный статус кадровых служб;
- тесное взаимодействие кадровых служб с руководителями структурных подразделений организации;
- автоматизация кадровой деятельности;
- повышение квалификации и углубление специализации кадровых работников;
- международный фокус в кадровой деятельности.

Как показал анализ, кадровая деятельность большинства организаций Республики Беларусь нуждается в значительной активизации и обновлении для обеспечения соответствия современным задачам, которые ставит перед организациями формирование инновационной экономики. Поэтому назрела необходимость принятия современной Концепции управления человеческими ресурсами организации, использование которой позволит повысить статус кадровых служб в структуре управления, расширить функциональный

спектр их деятельности, обеспечить соответствие кадровой функции требованиям развития инновационной экономики Республики Беларусь. Необходимость принятия Концепции продиктована задачами построения в Республике Беларусь инновационной экономики и сохранения достигнутых социальных стандартов, а также условиями глобализации экономики и глобальными изменениями в этой связи в механизмах и источниках формирования конкурентных преимуществ организаций. В свою очередь, происходящие изменения обусловили трансформацию сферы социально-трудовых отношений на микроуровне. Это проявляется в следующем:

- необходимость для предприятий конкурировать на внешних рынках, где человеческие ресурсы становятся в условиях повышения значимости знаний и инноваций одним из основных факторов конкурентоспособности организаций. Это требует реализации таких кадровых технологий, как кадровая диагностика, развитие, оценка, усиление индивидуального, личностного подхода, командообразование, антикризисное управление персоналом, социально ответственное реструктурирование;

- формирование новой архитектуры социально-трудовых отношений, возникновение сетевых, виртуальных e-организаций, увеличение численности фрилансеров, дистанционно занятых работников, временно занятых и пр., что увеличивает транзакционные издержки на рынке труда и кадровые риски при осуществлении трудовых сделок;

- необходимость повышения эффективности труда, увеличения производительности и снижения затрат требует иных подходов к сегментации персонала, обуславливает индивидуализацию трудовой сделки и повышение транзакционных издержек при их заключении и реализации технологий кадровой работы.

Как показывает анализ, нормативно-правовое обеспечение и фактическое состояние дел в кадровой работе на предприятиях Республики Беларусь отстает от этих запросов и не способно поддержать инновационное развитие организаций. В настоящее время в Республике Беларусь на методическом уровне не сформировано концепции кадровой работы современной организации и, соответственно, возникает противоречие между заявляемыми стратегическими задачами построения инновационной экономики на макроуровне и реальной практикой кадровой работы на микроуровне. Это становится препятствием для эффективного управления человеческими ресурсами в организациях.

Цель управления человеческими ресурсами современной организации – формирование коллектива и обеспечение его эффективного использования как основного фактора повышения конкурентоспособности и формирования конкурентных преимуществ

организации и кадрового сопровождения ее развития в условиях формирования инновационной экономики и глобализации мирового экономического пространства.

Основными задачами управления человеческими ресурсами организации являются:

- формирование коллектива;
- развитие человеческих ресурсов организации;
- построение эффективной системы мотивации на основе оценки человеческих ресурсов организации с учетом результативности труда;
- оптимизация затрат нанимателя на персонал с учетом результатов работы персонала и организации в целом;
- выявление перспективных тенденций управления человеческими ресурсами и способов их обеспечения в организации;
- диагностика кадровой ситуации;
- разработка методических инструментов для реализации технологий кадровой работы.

Принципами управления человеческими ресурсами в современных организациях являются:

- разделение задач и полномочий при реализации управления человеческими ресурсами (кадровой деятельности);
- прозрачность механизмов оценки и управления затратами нанимателя на персонал;
- кадровая диагностика и мониторинг кадровой ситуации как фундамент для обоснования эффективных кадровых решений;
- организационно-методическое и информационное единство в реализации кадровой деятельности организации;
- обеспечение в реализации кадровой деятельности служб и подразделений, а также при необходимости представителей заинтересованных внешних организаций (учреждений образования, научных центров, органов государственной службы занятости, кадровых агентств и пр.);
- учет внутренних и внешних факторов, системный подход к управлению человеческими ресурсами на микроуровне на основе концепции внутренних рынков труда и сегментирования персонала.

К основным функциям управления человеческими ресурсами в организации относятся:

- 1) формирование единой кадровой политики и кадровой стратегии организации, увязанной с общей стратегией развития организации;
- 2) определение перспективной и текущей потребности в персонале и квалификациях, планирование численности персонала, подбор и отбор персонала, управление адаптацией персонала, выбор наиболее оптимальных способов и приемов комплектования коллектива, включая использование аутсорсинга и лизинга персонала,

формирование кадрового резерва, индивидуальных планов карьеры и профессионально-квалификационного продвижения сотрудников, управление высвобождением персонала;

3) развитие человеческих ресурсов организации, включая комплекс работ по определению перспективных направлений, форм и способов развития персонала, выявление перспективных сотрудников, оценку эффективности программ развития персонала и затрат на развитие персонала;

4) оценка результатов труда и деловая оценка персонала;

5) мотивация персонала;

6) управление затратами на персонал, включая контроллинг затрат и результатов труда для целей стимулирования персонала и оптимизации затрат на персонал;

7) проведение анализа кадровой ситуации в организации, организация мониторинга кадровой ситуации, проведение специализированных исследований по кадровым проблемам, привлечение экспертов, организация проведения семинаров и совещаний, подготовка аналитических записок;

8) организация взаимодействия с заинтересованными службами внутри организации и внешними организациями, принимающими участие в управлении человеческими ресурсами, формирование позитивного имиджа организации на рынке труда.

Организационное построение системы управления человеческими ресурсами в организации предполагает формирование единой кадровой службы, консолидирующей действия внутренних подразделений (отдел труда и заработной платы, отдел организации и нормирования труда, линейных руководителей и пр.) и их взаимоотношения с внешними организациями (органы государственной службы занятости, кадровые агентства, органы управления, СМИ, субъекты хозяйствования и пр.).

Кадровая деятельность как процесс управления человеческими ресурсами на микроуровне должна соответствовать следующим требованиям:

– наличие инфраструктуры кадровой деятельности в современной организации, что подразумевает организационную деятельность при разработке и реализации кадровой политики, необходимое нормативно-методическое и организационное обеспечение, сложившиеся взаимосвязи с учреждениями образования, органами государственной службы занятости, кадровыми агентствами, СМИ, органами государственного управления и пр.) и структурными подразделениями внутри самой организации, занимающимися вопросами трудовой деятельности, обеспечением качества трудовой жизни работников, социально-культурными и сопряженными с ними вопросами;

– перечень основных кадровых процессов и соответствующих технологий их реализации, достаточных и позволяющих реализовать ее основные цели и задачи;

– взаимосвязь и сотрудничество с исследовательскими научными центрами;

– информационное обеспечение кадровой деятельности, что предполагает формирование кадровой службой собственной информационной базы для проведения кадровой диагностики и мониторинга, а также необходимость обеспечения беспрепятственного взаимодействия с другими заинтересованными участниками, что означает наличие информационного портала информационного обмена;

– обеспеченность квалифицированными кадрами в области управления человеческими ресурсами.

Анализ нормативно-методического обеспечения кадровой службы организации показал недостаточную степень его развитости [8; 9]. С целью формирования единого нормативного документа, регламентирующего кадровую деятельность в организациях Республики Беларусь, и обеспечения согласования принципов кадровой политики на макро- и микроуровнях Республики Беларусь **требуется обновление Типового положения о кадровой службе предприятия (организации)**, которое будет предусматривать:

1) создание единой кадровой службы как структурной единицы и повышение ее статуса в организационной структуре управления организации, что будет реализовано через подчинение руководителя кадровой службы руководителю организации, включение в состав кадровой службы всех подразделений, занимающихся вопросами управления труда;

2) повышение авторитета кадровой службы благодаря участию в стратегическом планировании деятельности организации, предоставлению дополнительных полномочий кадровой службе;

3) повышение автоматизации кадровой деятельности в организациях.

Принятие Концепции управления человеческими ресурсами современной организации требует внесения соответствующих изменений в локальное нормативно-методическое обеспечение кадровой службы организации. Необходимо формировать компетенции в области управления человеческими ресурсами у руководителей и специалистов организаций. «Для достижения конкурентных преимуществ важно не столько инвестировать в HR-отделы, сколько развивать HR-компетенции функциональных и топ-менеджеров» [4, с. 63]. Поэтому эффективность управления человеческими ресурсами может быть рассмотрена шире, включая формирование компетенций в области управления человеческими ресурсами у руководителей организации.

1.3 Показатели эффективности управления человеческими ресурсами организации

Для того чтобы нацелить управление человеческими ресурсами на бизнес-стратегию организации, необходимо оценить ее эффективность. Подходов к этому вопросу несколько. Наиболее распространенным является оценка результативности управления человеческими ресурсами по уровню производительности труда [2; 3]. В этом случае необходимо четко определить, как рассчитывается производительность труда – какой показатель берется в числителе (объем выпуска продукции или объем реализованной продукции в стоимостном выражении – в фактических и сопоставимых ценах, в натуральном, в трудовом), выручка от реализации, прибыль. В знаменателе при расчете производительности труда берется численность работников организации – среднесписочная, списочная, с учетом совместителей и лиц, работающих на условиях гражданско-правовых соглашений, или без них. Вторым подходом к оценке эффективности управления человеческими ресурсами является рентабельность человеческих ресурсов. Этот показатель используется при международных компаративных исследованиях консалтинговыми компаниями – Saratoga Institute, PriceWaterHouseCoopers [3, с. 466; 4; 10; 11; 12]. По мере осознания человеческих ресурсов не только источником затрат, сколько источником развития организации, стал использоваться показатель рентабельности инвестиций в человеческий капитал [11]. Здесь также имеет значение выбор показателей при расчетах, поскольку они могут давать различную картину и, следовательно, основу для принятия решений. Достаточно широко при оценке эффективности управления человеческими ресурсами используются экспертные оценки, собранные в процессе опроса заинтересованных сторон (стейхолдеров) – например, удовлетворенность сотрудников и руководителей организации. Однако этот метод достаточно трудоемкий и не лишен субъективности. К тому же сотрудники могут быть удовлетворены работой и не давать при этом высоких показателей эффективности в целом.

Основываясь на методологическом принципе П. Друкера «управление по целям» (MBO – management by objectives), возник подход в оценке эффективности управления человеческими ресурсами по ключевым индикаторам эффективности (KPI – Key Performance Indicators) или «сбалансированной системы показателей» [2; 3], предполагающий установление связи между целями организации и целями управления человеческими ресурсами на основании объективных показателей, взаимосвязанных с показателями стратегии на всех организационных уровнях. За основу при разработке таких

показателей берутся, как правило, эталонные показатели эффективности программ управления человеческими ресурсами, разработанные Saratoga Institute (1999) [3; 10; 11], которые включают следующие блоки:

- организационная эффективность;
- структура человеческих ресурсов;
- компенсации;
- льготы;
- обучение и развитие;
- увольнения;
- кадровое обеспечение.

Эффективность управления человеческими ресурсами организации можно оценить по следующим направлениям:

- индивидуальная производительность труда работника;
- желаемое для организации деловое поведение работника;
- экономические показатели эффективности управления человеческими ресурсами;
- выработка, рентабельность инвестиций в человеческий капитал, рентабельность персонала;
- социальные показатели эффективности управления человеческими ресурсами;
- текучесть кадров, количество нарушений трудовой дисциплины;
- реализация функций управления человеческими ресурсами, их автоматизация.

Эти показатели развития организации должны быть увязаны с ключевыми индикаторами (KPI), по которым оценивается каждый работник и формируется система вознаграждения и мотивации в организации. KPI привязываются к конечным результатам деятельности организации, ее стратегическим ориентирам.

Содержание управления человеческими ресурсами организации и перечень индикаторов для ее оценки представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Содержание управления человеческими ресурсами организации и перечень индикаторов для ее оценки

Содержание управления человеческими ресурсами организации			
Кадровые задачи	Кадровые технологии	Подразделения организации, ответственные за процесс	Показатели эффективности управления человеческими ресурсами
1	2	3	4
Найм персонала	Формирование коллектива	Отдел кадров	Коэффициент оборота по найму, выбытию, коэффициент текучести, структура и динамика персонала

Окончание таблицы 1.4

1	2	3	4
Оценка персонала	Использование человеческих ресурсов организации	Линейные руководители	Производительность труда, рентабельность персонала, ВДС на единицу затрат на персонал
Мотивация персонала	Вознаграждение персонала	Отдел труда и заработной платы, профком	Заработная плата, социальный пакет, льготы, компенсации
Обучение персонала	Развитие человеческих ресурсов	Отдел повышения квалификации и переподготовки кадров	Затраты на повышение квалификации и переподготовку, окупаемость инвестиций в человеческий капитал
Приверженность организации	Формирование организационной культуры	Кадровая служба, линейные руководители	Социально-психологический климат (экспертные оценки)

Источник: составлено авторами на основе [7, с. 8].

В экономической литературе накоплен значительный потенциал по оценке влияния управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организации, который включает как теоретические подходы, так и эмпирические результаты [1–4; 11; 17]. Эмпирические исследования в зарубежных странах в целом подтвердили наличие влияния систем управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организаций и их конечные результаты, наличие положительной корреляции между стратегической ориентацией системы управления человеческими ресурсами и деятельностью организаций [3, с. 467; 4, с. 63]. «Лучшую выживаемость в период экономического кризиса показали те компании, которые в докризисное время уделяли внимание целенаправленному развитию человеческого фактора» [4, с. 63]. В этом и проявляется вклад кадровой политики в конкурентные преимущества организации. Но в Республике Беларусь исследований оценки взаимосвязи управления человеческими ресурсами с результатами деятельности организаций не проводилось, несмотря на важность и актуальность данного вопроса. Причиной является отсутствие единой теоретической базы для исследования и недоступность эмпирических данных для исследователей. Традиционно к человеческим ресурсам (персоналу) относятся как к объекту затрат, а не как к источнику формирования конкурентных преимуществ организации. Это объясняет финансирование мероприятий по управлению человеческими ресурсами по остаточному принципу, поскольку эмпирических свидетельств наличия связи между деятельностью по управлению человеческими ресурсами в организации и ее коммерческим успехом нет.

В современной бизнес-среде растет влияние департаментов управления человеческими ресурсами организаций, увеличивается значение управления человеческими ресурсами для хозяйственной практики. Соответственно растет востребованность курсов и тренингов по данному направлению, поскольку генеральный запрос бизнеса требует, чтобы специалист (директор) по управлению человеческими ресурсами стал бизнес-партнером для руководителя организации. Немаловажным фактором является осознание главного назначения управления человеческими ресурсами организации – например, в отдельных странах (Япония, Сингапур) «забота о персонале» и развитие человеческих ресурсов сами являются конечной целью, а не условием увеличения коммерческих результатов деятельности организаций (прибыль, выручка от реализации). То есть понимание эффективности деятельности организации детерминировано социально-институциональной средой и национальными особенностями каждой страны.

Среди многообразия подходов, отражающих влияние управления человеческими ресурсами на эффективность организации, можно выделить несколько направлений. Первым направлением можно считать концептуально-теоретический подход, который основан на построении теоретических конструкций, объясняющих связь между реализацией кадровых стратегий в организации и ее экономическим успехом на рынке (М. Портер, М. Армстронг, Д. Гест, Т. Клемина). В результате установлено, что «разумное применение широкого спектра прогрессивных систем управления человеческими ресурсами повышает эффективность предприятия» [2, с. 120]. В рамках данного направления правомерно выделить различные подходы к построению концептуальных основ результативности управления человеческими ресурсами для организации: школа «лучших практик» – направленная на идентификацию конкретных методов управления персоналом, обеспечивающих высокую результативность; школа «соответствия», то есть связь практики управления персоналом со стратегией организации, ее согласование с другими аспектами внешней и внутренней среды организации, стадией ее жизненного цикла; конфигурационная школа (иногда ее рассматривают как разновидность школы «соответствия») – изучающая реализацию управления персоналом в горизонтальном и вертикальном организационном построении в структуре предприятия. В зависимости от степени детализации, авторы в рамках данного направления выделяют от 6 до 12–13 кадровых технологий, различные типы кадровых стратегий. Главным результатом работ данного направления можно считать концептуальный вывод о том, что успех организации зависит от соответствия ее системы управления человеческими ресурсами ее общей стратегии развития [1, с. 55]. Теоретические подходы важны, но до тех пор, пока доминирует только

теоретический подход о потенциальном влиянии кадровых технологий на эффективность деятельности организации, без эмпирического подтверждения, очень сложно доказать необходимость изменения практик управления человеческими ресурсами, необходимость повышения их статуса, специальной подготовки работников этих служб.

Ко второму направлению изучения эффективности управления человеческими ресурсами в организациях можно отнести ряд исследований, основанных на использовании в качестве эмпирической базы многообразных опросов работников организаций (руководителей, специалистов кадровых служб, персонала различных категорий и функциональных сфер). В данном случае оценке подвергались такие трудно измеримые эффекты от управления человеческими ресурсами, как удовлетворенность работой, приверженность компании, вовлеченность в инновации и в управление, организационная культура, адаптация и пр.) [13; 14; 15; 16; 17]. Опросы позволяют проследить их связь с экономическими результатами деятельности организации. Так, например, в отдельных исследованиях установлено, что «удовлетворенностью работой можно объяснить 5 % различий между компаниями в прибыльности и 16 % – в производительности» [цит. по 2, с. 119], а организационной культурой – 10 % в прибыльности и 29 % в производительности (там же). В результате исследований выявлено, что «приверженность работников и позитивный психологический контракт» являются основой повышения эффективности [цит. по 2, с. 120], где особенно значимым является приобретение и развитие персонала, применение формальных групп и прочие прогрессивные техники кадровой работы, которые статистически оценить сложно. Вывод, который можно сделать на основе данных исследований, сформулировал М. Армстронг: «Это значит, что если менеджеры хотят влиять на эффективность своей компании, самой важной сферой, на которую им нужно перенести внимание, является управление персоналом» [2, с. 119].

Третье направление связано с рядом работ М. Хьюзелида, Б. Беккера [1; 3; 18], в которых изучалась связь между экономическими показателями деятельности организации и применяемыми в ней практиками управления человеческими ресурсами, используя при этом не только опросы работников, но и статистические экономические показатели, характеризующие эффективность деятельности организаций, на примере больших эмпирических выборок (например, 740–968 обследованных предприятий США в работах М. Хьюзелида), по-разному их объединяя и объясняя. В результате было доказано, что фирмы, использующие более активные системы управления человеческими ресурсами «при прочих равных условиях, имеют более высокий экономически и статистически значимый уровень эффективности» [2, с. 119], что положительно коррелирует с её

рыночной стоимостью, производительностью и прибылью. Среди российских авторов аналогичных исследований в качестве эмпирической базы использовались либо одна организация [12], либо 80 [4, с. 51]. Установлено, что отдельные практики управления человеческими ресурсами действительно оказывают положительное влияние на экономические и социальные результаты компаний [4, с. 53, 57, 61]. Также авторам удалось доказать, что отсутствие тех или иных направлений управления человеческими ресурсами в организациях негативно влияет на их экономическую и социальную эффективность (например, отсутствие технологии адаптации работников).

Следует отметить общие методические трудности в оценке влияния управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организации:

- многофакторность, так как на эффективность организации оказывает влияние не только управление человеческими ресурсами, но и другие процессы;

- сложность подбора объективных показателей для оценки, поэтому в большинстве исследований используются опросы (в которых, в свою очередь, опрашивается высшее руководство организации, иногда только один человек от организации);

- моментные наблюдения «опрос – результат» не позволяют оценить связь между практикой управления человеческими ресурсами и их последующей результативностью, так как текущий результат является следствием практики, примененной ранее.

То есть выделить чистое влияние управления человеческими ресурсами на эффективность организации – сложная теоретическая и практическая задача. Однако именно такие оценки формируют прочные аргументы в пользу развития управления человеческими ресурсами [19; 20; 21; 22; 23]. Учитывая методологические сложности в операционализации термина «управление человеческими ресурсами» и многообразие направлений его влияния на эффективность организации, необходимо сформировать теоретическую модель для эмпирической оценки, учитывающей национальные особенности менеджмента и возможности имеющейся статистики. В современной экономической и управленческой литературе этот вопрос активно исследуется, причем существуют различные подходы. Правомерно выделить общие направления при оценке эффективности УЧР организации:

- 1) разделение экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами, поскольку они могут противоречить друг другу, поэтому надо учитывать оба аспекта [4, с. 42];

- 2) связь с экономическими и финансовыми показателями деятельности организации (прибыль в расчете на 1 работника, затраты на персонал, производительность труда, текучесть кадров);

3) оценка результативности отдельных кадровых технологий (вовлеченность персонала, формирование инновационного рабочего поведения, удовлетворенность работников, отдача от инвестиций в человеческий капитал), при которой используются опросы, интервью [15; 16];

4) ориентация кадровой работы на стратегические цели организации [3, с. 465], что предполагает использование системы сбалансированных показателей управления человеческими ресурсами (или «эталонных показателей эффективности программ УЧР») [8; 3, с. 466; 10; 11].

Отечественная бизнес-практика нуждается во внедрении оценки эффективности программ УЧР и их влияния на стратегические цели организации, поскольку эмпирически доказано, что «...существует положительная корреляция между ориентацией системы УЧР на стратегические цели и результатами деятельности организаций» [3, с. 468]. То есть функции УЧР оказывают положительное влияние на прибыль организаций и их эффективность. При разработке системы анализа эффективности управления человеческими ресурсами организации одной из важных методологических задач является обоснование и подбор показателей для оценки.

Учитывая изученные подходы, представляется правомерным выделить следующие кадровые технологии, с помощью которых управление человеческими ресурсами положительно влияет на экономические показатели, характеризующие конечные результаты деятельности организации:

– формирование персонала включает отбор, подбор, найм персонала, его расстановку и адаптацию;

– развитие работников, что включает повышение их квалификации, расширение навыков и компетенций, карьерный рост. Это создает возможность максимально полно использовать потенциал персонала для достижения целей организации;

– мотивация работников, включая оплату труда, материальное и нематериальное вознаграждение, позитивный социально-психологический климат, приверженность организации, что способствует росту производительности труда работников и повышению их индивидуального вклада в результаты деятельности организации;

– использование персонала (оценка рабочего места, производительности труда, результатов работы);

– разработка кадровых стратегий, интегрированных в общую стратегию развития организации, что создает основу для формирования специфических конкурентных преимуществ организации, связанных с ее человеческим капиталом, который «трудно скопировать» [2, с. 116], так как оно формируется специфическим человеческим капиталом

организации, сформированным благодаря развитию и адаптации работников к потребностям данной организации.

Не все из перечисленных кадровых технологий и показателей поддаются статистической оценке. При отборе показателей для оценки сложно избежать субъективности, так как многие из предлагаемых в литературе показателей основаны на опросе, на это обращают внимание многие авторы [4; 7; 9]. Исследовательская задача осложняется тем, что в белорусской практике нет возможности доступа к первичным данным субъектов хозяйствования, так как ст. 5, 21 Закона Республики Беларусь «О государственной статистике» предусмотрено обеспечение конфиденциальности первичных статистических данных. Также нет панельных баз данных, которые могли бы быть представлены Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь для моделирования (по аналогии, например, с базой данных Российского мониторинга экономики и здоровья). Анализ существующих подходов и учет особенностей статистической практики белорусских организаций позволяет сформировать следующую модель для оценки влияния управления человеческими ресурсами на эффективность организации (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – Направления и показатели оценки влияния управления человеческими ресурсами на эффективность организации в Республике Беларусь

Направление управления человеческими ресурсами (кадровые технологии)	Статистически доступные показатели для измерения и оценки	Показатель, используемый для моделирования
Итоговый показатель эффективности организации	Валовая добавленная стоимость на одного работника или валовая добавленная стоимость на единицу затрат на персонал, выручка от реализации, чистая прибыль	ВДС на одного работника, млн руб.
Формирование персонала	Динамика среднесписочной численности работников, коэффициент текучести, коэффициент оборота по найму, коэффициент оборота по выбытию	Коэффициент текучести персонала
Использование персонала	Количество отработанных часов одним работником, количество оплаченных часов	Количество часов, отработанных одним работником, тыс. часов

Окончание таблицы 1.5

Развитие персонала	Затраты на обучение на одного работника, структура персонала по уровню образования затраты на повышение квалификации и переподготовку на одного работника	Затраты на персонал на одного работника, млн руб.
Мотивация персонала	Среднемесячная заработная плата, затраты нанимателя на одного работника	Средняя номинальная заработная плата, млн руб.
Разработка кадровых стратегий	Выручка от реализации на одного работника, производительность труда	Выручка от реализации на одного работника, млн руб.

Источник: составлено авторами.

В целях установления связи между конечными показателями деятельности организации (выручка от реализации, чистая прибыль) и ее кадровым обеспечением правомерно использовать аппарат экономико-математического моделирования, где в качестве переменных и факторов могут быть использованы показатели, которые являются статистически доступными и сопоставимыми за ряд лет в разрезе субъектов хозяйствования, а в качестве зависимой переменной (Y) – показатель валовой добавленной стоимости на 1 работника, на правомерность и целесообразность использования которого указывали ряд авторов [2, с. 124; 7, с. 17].

Для обеспечения сопоставимости данных в ходе моделирования правомерно использовать относительные показатели, поскольку использование абсолютных показателей без учета размеров предприятия искажает полученные результаты. Анализ статистических данных, формируемых органами государственного и отраслевого управления в Республике Беларусь, позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования методов сбора и обработки первичных данных организаций в концерне. Исследование показало, что экономическими службами органов отраслевого управления собираются огромные массивы статистических данных подведомственных организаций, которые невозможно использовать для эконометрического анализа и моделирования в силу следующих причин: нет панельных данных, так как перечень организаций и наблюдаемых показателей (а также методики их расчета) периодически меняются; концерны собирают по сути те же данные, которые предусмотрены формами статистической отчетности организаций (а не первичные данные) и тем самым дублируют в своей работе Национальный статистический комитет; форма внесения статистических данных организаций предназначена в основном для расчета темпов их роста и не позволяет их напрямую импортировать в

программы для эконометрического анализа (Gretl, SPSS, R), что требует дополнительных затрат времени на подготовку данных.

1.4 Кадровая диагностика в структуре управления человеческими ресурсами организации

В основе качественного управления человеческими ресурсами лежит качественная диагностика. В белорусском менеджменте сложилось определенное противоречие: с одной стороны, провозглашается, что люди – главный ресурс, цель и конкурентное преимущество организаций, а с другой стороны – кадровая функция имеет второстепенное значение. Ситуация во многом объясняется отсутствием традиций и методик оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Методики кадровой диагностики, имеющиеся в практике работы белорусских организаций, ориентированы на анализ традиционных направлений деятельности, и практически не учитывают ее стратегические ориентиры и расчеты эффективности [24]. Их можно условно разделить на два направления:

- анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации как часть традиционного анализа хозяйственной деятельности, который в современных условиях является недостаточно информативным для принятия управленческих решений;

- методика кадровой диагностики, ориентированная на расчет потенциала избыточной численности занятых для минимизации экономических и социальных затрат, связанных с высвобождением персонала [24].

Таблица 1.6 – Ограничения существующих подходов к проведению кадровой диагностики

В рамках традиционного анализа хозяйственной деятельности организации	В рамках социально ответственного реструктурирования организации	Общие проблемы существующих подходов
<ul style="list-style-type: none"> – сравнение фактических результатов с плановыми; – использование стоимостных измерителей; – слабая связь со стратегией организации и конечными результатами деятельности организации 	<ul style="list-style-type: none"> – высокая трудоемкость расчетов; – ограниченный круг пользователей (преимущественно для организаций, имеющих потенциал избыточной рабочей силы и находящихся в преддверии высвобождения) 	<ul style="list-style-type: none"> – слабая готовность отделов кадров к проведению кадровой диагностики, еще больше – к принятию решений на их основе; – нет оценки эффективности рабочего места и стоимости рабочего места; – нет связи с кадровыми технологиями и оценки их эффективности; – нет связи с общей стратегией развития организации

Источник: разработано авторами.

Существующие в Республике Беларусь методики кадровой диагностики в большей степени предназначены для целей социально ответственного высвобождения работников и определения потенциала избыточной численности работников. Однако последние опросы белорусских предприятий в большей степени свидетельствуют о наличии не избытка, а недостатка квалифицированных кадров и недостаточно эффективном использовании имеющегося персонала. Следовательно, кадровым службам необходимы методики кадровой диагностики, помогающие решать эти насущные на данный момент задачи – повышение эффективности системы управления человеческими ресурсами и ее направленность на стратегические задачи организации. Соответственно, нет анализа эффективности кадровых процессов и оценки их влияния на эффективность деятельности организации и ее стратегические цели. Как показывают исследования, предприятия не занимаются целенаправленно управлением затрат на персонал, а результаты деятельности организаций в большей степени ассоциируются с финансовыми и маркетинговыми аспектами, но не с практикой управления человеческими ресурсами.

Авторский подход к проведению кадровой диагностики (приложение А) основан на разработанных ранее методиках [8; 24–26] и включает следующие требования:

- не более 5–6 направлений анализа;
- использование показателей для оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в целом, ее отдельных кадровых процессов, подразделений и работников;
- использование доступных статистических данных, что обеспечит простоту в использовании методики и одновременно ее информативность;
- комбинирование статистических данных, экспертных оценок, опросов.

Анализ существующих методик анализа эффективности использования трудовых ресурсов и методик кадровой диагностики позволяет дополнить этот перечень следующими направлениями и показателями:

1) валовая добавленная стоимость на единицу затрат на персонал (ВДСзперс). Данный показатель отражает результативность работника и рассчитывается по следующей формуле (1.1):

$$\text{ВДСзперс} = \frac{\text{Валовая добавленная стоимость}}{\text{Затраты на персонал}}. \quad (1.1)$$

В качестве дополнительного показателя можно использовать показатель валовой добавленной стоимости на одного работника, занятого полный рабочий день (ВДС1 работника) (формула 1.2)

$$\text{ВДС1 работника} = \frac{\text{Валовая добавленная стоимость}}{\text{эквивалент полной занятости}}, \quad (1.2)$$

где эквивалент полной занятости рассчитывается как отношение табельного фонда рабочего времени к средней продолжительности рабочего дня и характеризует общую численность работников, занятых полный и неполный рабочий день в организации;

2) **коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал** ($K_{\text{окуп чр}}$) – характеризует эффективность вложенных средств в работника. Инвестициями в человеческий капитал можно считать затраты нанимателя на персонал. Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал правомерно рассчитывать следующим образом (формула 1.3):

$$K_{\text{окуп чр}} = \frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{затраты нанимателя на персонал}} 100\%. \quad (1.3)$$

Данный показатель отражает размер прибыли, полученный на каждый рубль, инвестированный в человеческие ресурсы организации и характеризует эффективность затрат нанимателя на персонал;

3) **рентабельность персонала** ($R_{\text{перс}}$), отражающая прибыльность 1 работника организации, рассчитывается по формуле (1.4):

$$R_{\text{перс}} = \frac{\text{Прибыль от реализации}}{\text{Среднесписочная численность ППП}}. \quad (1.4)$$

Использование данных показателей позволит оценить эффективность инвестиций организации в развитие работников, оценить окупаемость этих средств, оценить производительность труда и рентабельность персонала. Всё это позволит повысить обоснованность принимаемых решений при проведении кадровой политики и увеличить эффективность управления человеческими ресурсами.

Учитывая, что кадровая диагностика нужна для разработки кадровой стратегии и активной кадровой политики организации, необходимым ее элементом должна стать матрица SWOT-анализа кадровой ситуации в организации.

Матрица SWOT-анализа кадровой ситуации позволяет обновить стратегию управления человеческими ресурсами организации, более тесно связать ее с общей стратегией развития. Для обеспечения всестороннего и комплексного рассмотрения данных вопросов специалисты рекомендуют провести стратегические сессии [27, с. 68–70], инициаторами которых должны выступить именно работники кадровой службы, проводившие анализ кадровой ситуации в организации.

Таблица 1.7 – Матрица SWOT-анализа кадровой ситуации в организации

Сильные и слабые стороны (факторы внутренней среды организации)	Возможности и угрозы (факторы внешней среды организации)	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Наращивание потенциала	Укрепление выраженных конкурентных преимуществ организации в сфере управления человеческими ресурсами
Слабые стороны	Сокращение и фокусирование	Сокращение, оптимизация затрат

Для участия в работе стратегической сессии приглашаются руководители и специалисты организации, которые должны быть предварительно ознакомлены с результатами кадровой диагностики и матрицей SWOT-анализа кадровой ситуации. Это позволит сделать обсуждение более конструктивным и в конечном счете разработать (или обновить) стратегию управления человеческими ресурсами, усилить ее вклад в общую стратегию развития организации.

Глава 2

АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Управление человеческими ресурсами на микроуровне реализуется руководителем, линейными менеджерами организации и совокупностью подразделений (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, юридическая группа, профсоюзная организация и др.), взаимодействие которых формирует общую кадровую политику в организации, принципы ее реализации, организационную культуру. Главной целью деятельности системы управления человеческими ресурсами является кадровое сопровождение стратегического развития организации, формирование и укрепление ее конкурентных преимуществ. Непосредственно задачи службы управления персоналом состоят в следующем:

- разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с современными концепциями управления человеческими ресурсами, правовыми и этическими нормами, реализация технологий кадровой работы (формирование персонала, адаптация, мотивация, оценка, развитие персонала);
- формирование и обновление информационно-аналитической базы для принятия организационных решений по вопросам управления персоналом;
- обеспечение условий достойного труда, формирование хорошего социально-психологического климата в организации.

Служба управления персоналом отечественных организаций представлена, как правило, следующими подразделениями: отдел кадров, отдел организации труда и заработной платы, юридическая служба, профсоюзная организация на предприятии. Отдел кадров выполняет в основном функции кадрового делопроизводства в тесном контакте со всеми структурными подразделениями предприятия по вопросам расстановки кадров, оформления кадровой документации, применения к работникам мер поощрения и взыскания, проведения аттестаций, оформления отпусков, соблюдения трудовой дисциплины. Для выполнения своих функций и реализации предоставленных прав отдел кадров взаимодействует:

- с бухгалтерией по вопросам обмена информацией: о заработной плате работников; штатной численности; учете рабочего времени; финансовом обеспечении отпусков, командировок, увольнений;
- с отделом организации труда и заработной платы по вопросам обмена информацией: о расчете заработной платы; нормативах по

труду; расчете потребности в кадрах; приеме, перемещении и увольнении работников; текучести кадров.

В целях определения кадровой ситуации на микроуровне, ее видения работниками кадровых служб предприятий, в 2017 году был проведен опрос руководителей и специалистов кадровых служб предприятий². Исследование проведено методом стандартизированного анкетного опроса руководителей и сотрудников кадровых служб организаций (на примере Витебской области)³. В качестве основных задач исследования определены следующие:

1) определение кадровых проблем организаций и их идентификация специалистами кадровых служб;

2) оценка потенциала работников кадровых служб организаций (профессионально-квалификационного состава работников кадровых служб; организационного статуса кадровой службы в организационной структуре управления);

3) оценка взаимодействия кадровой службы с руководством и другими подразделениями в организации.

Исследование 2017 года охватило 43 организации различного размера, формы собственности и вида экономической деятельности. Структура выборочной совокупности в разрезе видов экономической деятельности представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристика обследованных предприятий (43 организации Республики Беларусь, 2017 год)

Критерий распределения респондентов, в %		Ед.	В %
1	2	3	4
1. По видам экономической деятельности	Сельское хозяйство	5	11,62
	Промышленность	19	44,18
	Транспортная деятельность, связь	5	11,62
	Строительство	1	2,32
	Оптовая и розничная торговля	1	2,32
	Снабжение электроэнергией, водоснабжение	1	2,32
	Образование	2	4,64
	Здравоохранение	2	2,32
	Государственное управление	7	16,27
	Другое		

² Предыдущие раунды исследований проводились авторами в 2008 и 2014 годах [8; 30; 31].

³ При проведении исследования в 2017 году использована анкета, составленная Е. И. Галешовой с использованием методологии международного исследования CRANET (CRANET 2012), масштабного исследования Национального союза кадровиков Российской Федерации (Национальный союз кадровиков 2006) [8; 28; 29]. Модифицированная авторами форма анкеты для исследования представлена в приложении Б.

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4
2. По численности работников организации	До 100 человек	9	20,93
	От 100 до 200 человек	13	30,23
	От 200 до 500 человек	8	18,6
	Свыше 500 человек	13	30,23
3. В зависимости от оценки финансово-экономического состояния предприятия	Устойчивое состояние		60,4
	Неустойчивое состояние		32,5
	Кризисное состояние		6,97
4. По уровню текучести кадров, % (ответили 32 респондента из 43)	В диапазоне:		
	– менее 5 %	6	
	– от 5 % до 10 %	10	
	– от 10 % до 15 %	6	
	– более 15 %	8	

Среди обследованных предприятий 30,2 % имеют численность работников более 500 чел., 20,9 % могут быть отнесены к малым предприятиям (с численностью до 100 чел.). 60,4 % обследованных организаций охарактеризовали свое финансово-экономическое положение как устойчивое, 32,5 % как неустойчивое, 7 % как кризисное. Средний размер предприятий по численности работников – 450 чел. Средний уровень текучести кадров по выборке – 12,215 %.

2.1 Определение кадровых проблем организаций и их идентификация специалистами кадровых служб

С утверждением «Кадры решают все» согласны полностью 30,23 % респондентов, 60,4 % частично согласны и 9,3 % абсолютно не согласны. В рейтинге факторов, способствующих успешной деятельности организации, доминируют в равной степени кадровые, маркетинговые, технологические и финансовые факторы, в то время как среди препятствующих факторов доминируют финансовые (табл. 2.2).

Результаты оценки основных кадровых проблем в организациях (табл. 2.3) показали, что в качестве первостепенных работники кадровых служб организаций отмечают низкий уровень среднемесячной заработной платы, высокую текучесть персонала и, очевидно, обусловленное этими старение кадрового состава работников. Дефицит высококвалифицированных кадров отмечен как вторая по степени важности кадровая проблема, что в совокупности с такими вопросами, как квалификация имеющегося персонала, обучение персонала (отмеченные тоже как достаточно важные работниками кадровых служб организаций), свидетельствует о существовании сложностей с комплектованием коллектива нужного качества, подбором

квалифицированных работников и в целом с политикой развития персонала.

Таблица 2.2 – Оценка факторов, способствующих и препятствующих успешной деятельности организации

	Факторы, способствующие успешной деятельности организации*	Факторы, препятствующие успешной деятельности организации*
Кадровые	1. Развитие персонала – 18 ответов (1 ранг). 2. Формирование активной кадровой политики – 9 (6). 3. Совершенствование управления персоналом 11 (5)	1. Человеческий фактор (обеспеченность кадрами, низкая квалификация имеющихся кадров, дефицит высококвалифицированных сотрудников) – 13 (4). 2. Отсутствие стратегического подхода к управлению персоналом – 9 (5). 3. Отсутствие философии управления персоналом – 3 (7). 4. Плохие условия труда – 1 (8)
Маркетинговые	1. Эффективная маркетинговая деятельность – 18 ответов (1 ранг)	1. Низкий спрос на продукцию – 9 (5). 2. Политика государства (отсутствие госзаказа) – 7 (6). 3. Невысокая репутация – 3 (7)
Финансовые	1. Ценовая политика – 17 (2). 2. Финансовая поддержка со стороны государства – 15 (3)	1. Недостаток собственных денежных средств 28 (1). 2. Рост цен на сырье, материалы и комплектующие – 23 (2)
Технологические	1. Внедрение новых технологий/продукции – 18 (1). 2. Проведенная модернизация, реконструкция оборудования – 14 (4). 3. Развитие инновационной деятельности – 6 (7). 4. Проведение реструктуризации организации – 4 (8)	1. Высокий износ оборудования – 15 (3)

* Рейтинг по наибольшему числу ответов (единица – наивысший рейтинг).

Таблица 2.3 – Перечень основных кадровых проблем организаций

Перечень основных кадровых проблем организаций	Количество ответов (опрос 2017 г.)	Необходимая кадровая технология
1	2	3
1. Низкий уровень среднемесячной заработной платы	18	Мотивация, управление затратами на персонал
2. Старение коллектива	14	Мотивация, управление затратами на персонал

Окончание таблицы 2.3

1	2	3
3. Текучесть/сменяемость персонала	14	Мотивация, управление затратами на персонал, кадровая диагностика
4. Дефицит высококвалифицированных работников	13	Развитие персонала
5. Квалификация имеющегося персонала	8	Развитие персонала
6. Обучение персонала	7	Развитие персонала
7. Привлечение/дефицит персонала	5	Развитие персонала, кадровая диагностика
8. Кадровая политика четко не определена	5	Кадровая диагностика
9. Низкая эффективность использования рабочего времени	5	Управление затратами на персонал, кадровая диагностика
10. Нет стратегического подхода к управлению персоналом	4	Кадровая диагностика
11. Избыточная численность	1	Кадровая диагностика
12. Нет проблем	4	Скорее всего, это формальные ответы, либо слабая компетентность кадровой службы

Сравнение рейтинга основных кадровых проблем в оценках респондентов в 2014 году и в 2017 году показывает, что принципиального изменения в структуре ответов не произошло [8; 30]. То есть организации имеют практически ставшие хроническими кадровые проблемы, решение которых зависит от реализации современных технологий кадровой работы. Исследование также показало (табл. 2.4), что кадровые службы организаций не всегда видят свои *приоритетные кадровые проблемы*, на решении которых необходимо сосредоточиться. Отдельно на наличие кадровых проблем указало 19 из 43 обследованных организаций, то есть 44,1 %. Поэтому для кадровиков нужна методика кадровой диагностики, которая бы помогала своевременно обнаружить проблемы, оценивать их динамику.

Из отмеченных, в числе первостепенных проблемы обеспечения высококвалифицированным персоналом, повышение квалификации, привлечения высококвалифицированных работников, что актуализирует комплекс управленческих работ, связанный с технологией развития персонала. Второй по приоритетности кадровой проблемой, по мнению работников кадровых служб, является комплекс задач, связанный со снижением текучести кадров, омоложением коллектива, закреплением молодых работников. Это взаимосвязанные задачи, так как высокая текучесть приводит, как правило, к ухудшению структуры персонала

(вымывание молодежи, квалифицированных работников, ухудшению состава коллектива и социально-психологического климата в нем).

Таблица 2.4 – Результаты экспертной оценки основных кадровых проблем в деятельности кадровой службы организации*

	Количество ответов организаций			В % (n=19)
	с численностью более 500 чел. (n=7)	с численностью менее 500 чел. (n=12)	всего (n=19)	
Обеспечение высококвалифицированным персоналом, привлечение высококвалифицированных специалистов	3	5	8	42,1
Снижение текучести кадров	3	1	4	21,05
Обучение и переобучение персонала, повышение квалификации	4	3	7	42,1
Мотивация эффективного труда	1	2	3	15,8
Омоложение коллектива и закрепление молодых работников	1	3	4	21,05
Соблюдение трудового законодательства	-	1	1	5,3
Обеспечение трудовой дисциплины	-	1	1	5,3
Обеспечение полной занятости	-	1	1	10,6
Адаптация персонала	-	1	1	5,3

* На этот вопрос ответили 19 организаций из 43, в том числе 7 организаций с численностью занятых 500 человек и более, 12 организаций с численностью занятых менее 500 человек.

Поэтому приоритетными кадровыми технологиями должны стать кадровая диагностика и управление затратами на персонал. Третьей приоритетной кадровой проблемой специалистами кадровых служб обследованных организаций выделена необходимость повышения мотивации персонала к эффективному труду, обеспечения полной и эффективности занятости. Это многоаспектное направление, решение которого затрагивает несколько кадровых технологий использования персонала – в частности, технологию управления затратами на персонал, кадровой диагностики, управления нестандартными формами занятости.

Таблица 2.5 – Использование обозначенных кадровых проблем в построении кадровой политики организации

Ранг	Кадровые проблемы	Кадровая технология	Наличие методического сопровождения
1	Обеспечение квалифицированными специалистами, привлечение квалифицированных кадров	Развитие персонала, прогнозирование потребности в персонале и компетенциях, взаимодействие с учреждениями образования	«О некоторых вопросах формирования заказа на подготовку кадров» (Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19.07.2011 № 972), «О некоторых вопросах прогнозирования потребности экономики в кадрах» (Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28 декабря 2017 г. № 1016)
2	Текущность кадров, ухудшение состава коллектива	Кадровая диагностика, прогнозирование потребности в персонале и в компетенциях, мониторинг, мотивация, управление затратами на персонал	Нет методического сопровождения прогнозирования навыков и оценки персонала, анализа и управления затратами на персонал и оценки системы развития персонала
3	Мотивация эффективного труда, полная занятость	Управление затратами на персонал, развитие нестандартных форм занятости, определение размера и структуры экономически необходимой численности работников	«Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций» (утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь, 25 мая 2010 г., № 784)
4	Идентификация кадровых проблем, мониторинг кадровой ситуации в организации	Кадровая диагностика и мониторинг	«Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников» (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 15 дек. 2016 г., № 72). Нет методического сопровождения по мониторингу управления человеческими ресурсами на микроуровне
5	Отсутствие утвержденной кадровой политики в организациях	Разработка кадровой политики и кадровой стратегии	«Типовое положение о кадровой службе предприятия (организации)» (утв. Постановлением Министерства труда Республики Беларусь, 18 декабря 1997 г., № 118); «Межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций» (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 27 декабря 2005 г., № 187). Нормативных документов, регламентирующих формирование кадровой политики и кадровой стратегии, не разработано

Анализ необходимого методического обеспечения для решения основных кадровых проблем организаций показал, что при наличии определенной нормативной базы остаются необеспеченными такие основные кадровые технологии, как кадровая диагностика и мониторинг, развитие персонала, управление затратами на персонал, прогнозирование потребности в персонале и в навыках, компетенциях.

2.2 Оценка потенциала работников кадровых служб организаций

Анализ зарубежного опыта формирования потенциала кадровых служб в современных организациях [32–44] позволяет выделить следующие тенденции:

- 1) рост численности работников кадровых служб организаций;
- 2) повышение уровня квалификации работников кадровых служб организаций (от канцелярских служащих до профессиональных специалистов, причем также правомерно отметить усиливающуюся специализацию работников кадровых служб на одном узком направлении кадровой работы). Исследователи отмечают, что в современных кадровых подразделениях на долю вспомогательного персонала приходится до 30 %, остальные – специалисты (психологи, экономисты, социологи, аналитики, вербовщики, консультанты по планированию карьеры и 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 (рекрутеры, интервьюеры, специалисты по планированию карьеры, обучению, инспекторы по морали и семейным отношениям и пр.);
- 3) использование информационных технологий и автоматизированных рабочих мест;
- 4) развитие инфраструктуры кадровой службы, то есть ее постоянное взаимодействие с руководителями других служб и подразделений в организации, а также с внешними организациями (учреждениями образования, органами государственной службы занятости, кадровыми агентствами, независимыми консультантами и пр.) и повышение ее организационного статуса.

Поэтому вопросы организационного статуса кадровой службы, взаимодействия ее руководителя с руководителями других подразделений в организации, распределение ответственности за отдельные направления кадровой деятельности и участие в ней руководителей организации, руководителей подразделений, кадровой

службы и профсоюза, степень формализации оценки кадровой службы, степень автоматизации кадровой деятельности заслуживают особого внимания при изучении специфики деятельности кадровой службы на отечественных предприятиях. В соответствии с Единым квалификационным справочником должностей служащих (в ред. постановлений Минтруда и соцзащиты от 28.12.2012 № 126, от 30.06.2014 № 54) к должностям, предполагающим реализацию тех или иных функций кадровой работы в организации (выпуск 1, выпуск 2), относятся:

а) руководители – заместитель директора по управлению персоналом, менеджер по персоналу, начальник лаборатории (отдела) по организации, нормированию и оплате труда, отдела кадров, подготовки кадров, оплаты труда;

б) специалисты – инспектор по кадрам, инженер по подготовке кадров, по организации труда, социолог, психолог;

в) другие служащие (технические исполнители): хронометражист, нормировщик, табельщик и др.

То есть непосредственно специальностей по управлению человеческими ресурсами в Едином квалификационном справочнике должностей служащих нет. Также описание должностей не содержит в числе должностных обязанностей данных руководителей и специалистов выполнение кадровой диагностики, анализ затрат нанимателя на персонал, формирование организационной культуры и пр. Анализ показывает, что если даже должностная инструкция на предприятии специалиста по кадровой работе (или положение об отделе кадров) и содержит функцию разработки кадровой политики, кадровой стратегии, осуществление координации с подразделениями внутри предприятия и внешними организациями при их разработке и реализации, то на практике данные функции не выполняются. На предприятиях, как правило, отсутствуют такие документы, как оформленная кадровая политика, кадровая стратегия, положение об организационной культуре, др.

Количественный состав кадровой службы определяется Уставом организации, штатным расписанием, типом организационной структуры управления. В среднем на обследованных предприятиях персонал кадровой службы составляет 3,2 чел. (всего в кадровых службах обследованных организаций работает 133 человека). По результатам исследования, среди работников кадровых служб обследованных организаций 69,5 % имеют высшее образование, 15,9 % – среднее специальное, 6,5 % – профессионально-техническое образование, 7,97 % – общее среднее. Сравнение образовательной структуры работников кадровых служб организаций в 2017 году с аналогичными замерами 2008 года и 2014 года [8; 29; 30; 31] показывает в целом ее положительную динамику, но с заметным ухудшением в периоде 2014–

2017 гг. (так как в этом периоде доля работников кадровых служб, имеющих высшее образование, снизилась и возросла доля работников, имеющих более низкий уровень образования).



Рисунок 2.1 – Структура работников кадровых служб обследованных организаций по уровню образования, 2008–2017 гг. (в %)

Источник: [8, с. 36; 31, с. 175].

Анализ структуры работников кадровых служб организаций Республики Беларусь по профилю имеющегося образования в 2017 году показал, что доминируют специалисты с юридическим профилем подготовки – 38,14 % (в 2014 г. их было 46,9 %) [8, с. 36], на втором месте – технического профиля (26,8 %), далее – экономического профиля (19,58 %), гуманитарного – 12,4 % и других направлений (социология и психология, естественные науки). Таким образом, произошло значительное расширение специалистов с техническим профилем подготовки, работающих в кадровых службах белорусских организаций. На вопрос о том, есть ли в кадровой службе организации работники с профильным образованием (окончившие специальности «Управление персоналом», «Менеджмент»), только на 3 предприятиях (это 6,9 % ответивших) ответили положительно. У большинства респондентов (39 из 43) таких специалистов в кадровой службе нет. Для сравнения, в 2014 году на 17,2 % обследованных предприятиях в кадровых службах работали специалисты с профильным образованием [8, с. 35]. Анализ возрастного состава работников кадровых служб организаций показал, что средний возраст кадровика составляет 42,45 года (информация по 128 работникам) (табл. 2.6).

В большинстве организаций кадровые вопросы решаются специалистами по кадрам (инспекторами, инженерами по кадрам) (58,1 %), юридическими службами и специалистами (25,5 %), отделами кадров, кадровыми службами (30,2 %). Основным источником

формирования корпуса руководителей кадровых служб организаций являются внутренние резервы – около 70 % (39,5 % руководителей кадровых служб до назначения на эту должность работали в этом же отделе, 30,2 % в другом функциональном подразделении этого же предприятия).

Таблица 2.6 – Структура работников кадровых служб организаций по возрасту в 2017 году

Возраст работника	Удельный вес в численности работников кадровых служб (n=128 чел.), %
18–24 года	3,9
25–29 лет	13,28
30–39 лет	33,5
40–49 лет	17,9
50–54 года	14,8
55–59 лет	13,3
60 лет и старше	4,6

Однако 20,93 % работали специалистами в других профессиональных сферах и в других организациях. Таким образом, потенциал для повышения квалификации и переподготовки работников кадровых служб достаточно велик. На большинстве обследованных организаций заработная плата работников кадровых служб находится на уровне заработной платы работников других подразделений (в 83,7 % ответов), на 11,6 % она ниже. Средний стаж работы руководителя кадровой службы составляет 12,8 лет, причем стаж более 15 лет имеют 33,3 % работников, еще 28,6 % – в диапазоне от 10 до 15 лет. По результатам опроса 2014 года [8, с. 35], средний стаж работы кадровика составлял 9,8 лет. То есть в кадровых службах белорусских организаций сосредоточены достаточно опытные работники в области работы с персоналом. Тем не менее 45,09 % из них хотели бы повысить свою квалификацию, 27,45 % – пройти переподготовку и еще 9,8 % – пройти переподготовку по специальности «Менеджмент». 17,64 % работников оценили имеющийся уровень квалификации как достаточный. Необходимость в дополнительных знаниях отметили все респонденты, в том числе большинство ответов – в области юриспруденции и управления персоналом, на втором месте по количеству упоминаний – в области психологии и социологии, делопроизводства и менеджмента. Более половины респондентов (51,6 %) отметили, что организация выделяет средства на участие сотрудников кадровой службы в платных конференциях, семинарах, форумах по запросу службы, почти треть (27,9 %) отметили, что деньги на участие получить сложно, нужна

веская аргументация, 20,9 % ответили, что очень редко (либо никогда) не удастся убедить руководство выделить средства на такие цели.

2.3 Оценка взаимодействия кадровой службы с руководством и другими подразделениями в организации

Конкретное место кадровой службы в организационной структуре управления (ОСУ) предприятия определяется организационным статусом ее руководителя, перечнем реализуемых технологий и их результативностью. Авторитет кадровой службы зависит не только от формальных полномочий, которыми ее наделило руководство, но и от уровня специальных знаний ее сотрудников, применимости и ценности их рекомендаций.

В управленческой литературе [2; 35; 36; 37; 38; 44] выделяют несколько вариантов структурного построения кадровой службы:

– первый вариант – выделение должности директора по кадрам, включение его в Совет директоров организации. Это высшая степень институционализации кадровой функции на микроуровне;

– второй вариант – подчиненность кадровой службы непосредственно руководству организации и выделение уровня заместителя директора по кадрам;

– третий вариант – подчиненность кадровой службы заместителю директора по общим вопросам;

– четвертый вариант – организация кадровой службы как штабного подразделения, подчиненного руководителю организации. Это наименее представительный вариант.

При этом кадровая служба может централизованно выполнять все функции управления человеческими ресурсами, может часть из них децентрализовать или передавать сторонним организациям.

Результаты анкетирования 2017 года показали, что на обследованных организациях кадровые службы как штабные подразделения подчиняются руководителю организации в 79,1 % случаев, все кадровые технологии сосредоточены на уровне отдела в 9,3 % случаев, на уровне заместителя генерального директора – только в 6,9 % случаев. То есть доминирует четвертый вариант структурного построения кадровой функции. Взаимодействие руководителей кадровых служб с руководителями подразделений строится преимущественно на основе выработки совместных решений в отношении кадровых проблем данного подразделения (70,1 % положительных ответов респондентов в 2014 году, 72,1 % в 2017 году) [8, с. 39]. На 20,9 % обследованных предприятий разработка решений в отношении кадровых проблем осуществляется исключительно кадровой

службой, руководители подразделений консультируются по некоторым вопросам у руководителя кадровой службы. На 6,9 % предприятиях респонденты ответили, что руководитель кадровой службы и руководители подразделений практически не взаимодействуют. Распределение полномочий по отдельным направлениям кадровой деятельности между различными категориями руководителей и подразделений организации представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Распределение полномочий по отдельным направлениям кадровой деятельности между различными категориями руководителей и подразделений в организациях Республики Беларусь в 2017 году (в %)

	Направления кадровой деятельности	Руководитель организации	Руководители подразделений	Кадровая служба	Профсоюз	Не проводя	Количество ответов
А	Подбор персонала	37,25	17,64	47,06	-	-	51
Б	Профессиональный отбор	19,6	41,07	39,28	-	-	46
В	Правовое обеспечение кадровых процессов	9,52	9,52	76,2	2,38	2,38	42
Г	Организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации	13,6	18,18	63,63	2,2	2,2	44
Д	Предоставление дополнительных компенсаций, гарантий и льгот	30	14	20	34	2	50
Е	Анализ социально-психологического климата в коллективе	12,24	14,28	28,57	22,44	22,44	49
Ж	Организация культурных мероприятий и досуга персонала	18	6	12	56	8	50
И	Информирование персонала о состоянии дел и перспективах развития организации	52,08	16,66	16,66	4,16	10,41	48
К	Управление мотивацией	45,8	22,9	12,5	6,25	12,5	48
Л	Сокращение/увеличение численности персонала	49,01	21,56	23,52	0	7,84	51
М	Разработка элементов организационной культуры	18,86	24,5	11,32	22,64	22,64	53

За кадровой службой сосредоточено решение таких направлений кадровой деятельности, как подбор и профессиональный отбор персонала, правовое обеспечение кадровых процессов, организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения

квалификации, организация культурных мероприятий и досуга персонала. За руководителем организации закреплено решение таких кадровых процессов, как информирование персонала о состоянии дел и перспективах развития организации, управление мотивацией и решение вопросов о сокращении (увеличении) численности персонала. Однако без соответствующих расчетов и кадровых технологий централизованно данные вопросы решать достаточно сложно. Полностью расплылена реализация таких кадровых технологий, как анализ социально-психологического климата в коллективе, разработка организационной культуры, обоснование в предоставлении дополнительных компенсаций, гарантий и льгот. Более чем на пятой части организаций не реализуются такие кадровые процессы, как анализ социально-психологического климата в коллективе, формирование организационной культуры.

Таблица 2.8 – Коэффициенты выполнения функций кадровых служб организаций Республики Беларусь, 2014–2017 гг.*

	Коэффициенты выполнения функций кадровых служб организаций	2014 г.	2017 г.
А	Разработка и реализация стратегии управления персоналом	0,4023	0,379
Б	Оформление найма	0,9310	0,852
В	Подбор персонала	0,6628	0,589
Г	Профессиональный отбор	0,6015	0,550
Д	Определение потребности в персонале	0,6743	0,596
Е	Адаптация персонала	0,459	0,403
Ж	Анализ кадровой ситуации	0,6820	0,589
И	Анализ социально-психологического климата в коллективе	0,4023	0,317
К	Определение потребности в обучении	0,5441	0,558
Л	Организация профессионального обучения персонала	0,5977	0,589
М	Кадровое делопроизводство	0,9425	0,813
Н	Формирование кадрового резерва	0,7739	0,713
П	Оценка (аттестация) персонала	0,6590	0,658
Р	Расчет затрат на персонал	0,2375	0,255
С	Управление высвобождением персонала	0,3908	0,403
Т	Кадровая политика	0,5977	0,534
У	Мотивация персонала	0,3946	0,387
Ф	Профессиональная ориентация	0,4330	0,434
Ц	Управление служебно-профессиональным продвижением	0,4330	0,434
Ч	Управление деловой карьерой персонала	0,3678	0,372

*Расчет коэффициентов выполнения функций кадровых служб осуществлялся в зависимости от степени их выполнения в организациях: функциям, которые полностью выполняются кадровой службой, присваивается 3 балла, в случае выполнения функций в значительной степени – 2 балла, в незначительной степени – 1 балл, при невыполнении функций – 0 баллов. Сумма парных произведений числа организаций на соответствующие баллы относится к максимально возможному количеству баллов.

Источник: [8, с. 35–44].

Динамика коэффициентов выполнения кадровых функций свидетельствует, что за 2014–2017 гг. несколько снизился делопроизводственный характер в работе кадровых служб, однако принципиального изменения в их деятельности не происходит. В наибольшей степени выполняются такие кадровые функции, как оформление найма, кадровое делопроизводство и формирование кадрового резерва (то есть то, что регламентировано нормативно-правовыми актами в Республике Беларусь) [24; 48; 49; 50; 51; 52] – коэффициенты выполнения этих функций выше 0,7 в обоих опросах. Средняя степень выполнения характерна для большинства кадровых функций – подбор и отбор персонала, определение потребности в персонале, адаптация персонала, определение потребности в обучении, организация обучения, оценка (аттестация) персонала, формирование единой кадровой политики (коэффициент выполнения функций в диапазоне от 0,5 до 0,7). Остальные функции (восемь из 20 перечисленных) реализуются слабо (коэффициент выполнения функций в диапазоне от 0,3 до 0,5), одна практически не реализуется (например, расчет затрат на персонал, коэффициент выполнения этой функции 0,23 в 2017 году, причем по сравнению с 2014 годом он снизился). То есть предприятия не считают затраты на персонал, несмотря на то, что это одна из основных статей формирования себестоимости продукции и главный рычаг мотивации работников. Поэтому складывается впечатление, что работников не хватает. На самом деле проведение кадровой диагностики может выявить абсолютно иную ситуацию.

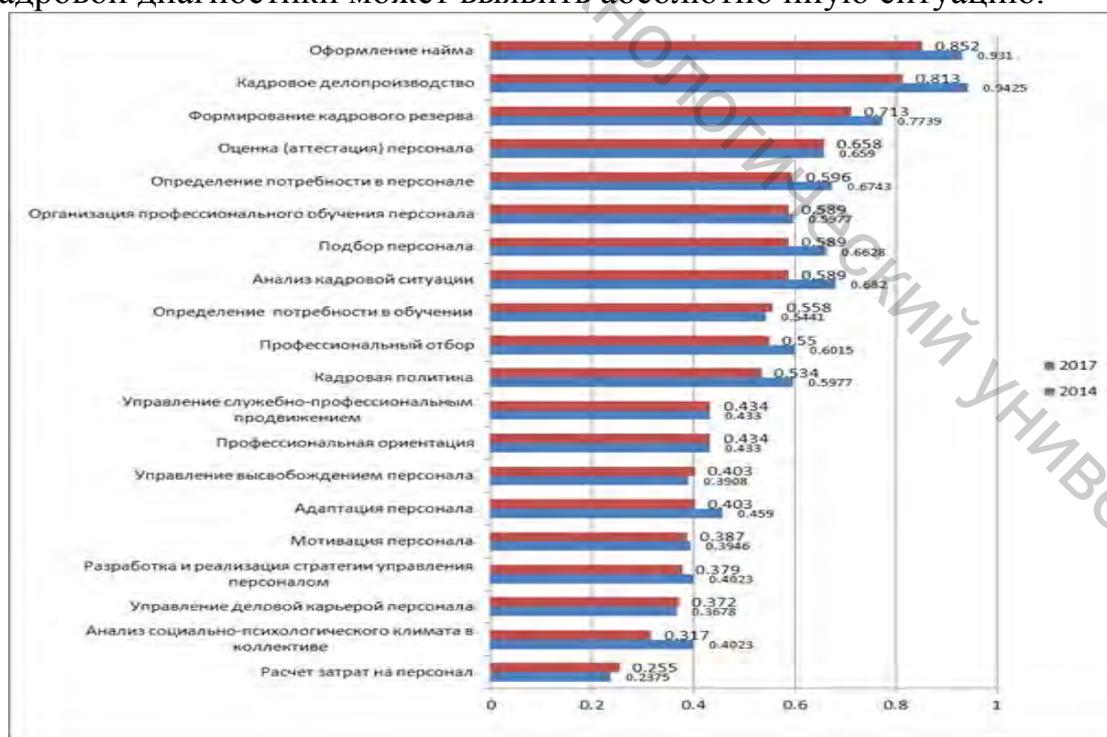


Рисунок 2.2 – Коэффициенты выполнения функций кадровых служб организаций Республики Беларусь, 2014–2017 гг.

Источник: [8, с. 35–44].

Оценка статуса кадровой службы в организации по результатам опроса 2017 года показала, что только на одном предприятии кадровая служба включена в общее руководство организации (2,3 %), то есть ситуация не поменялась за 2014–2017 гг. (рис. 2.3).

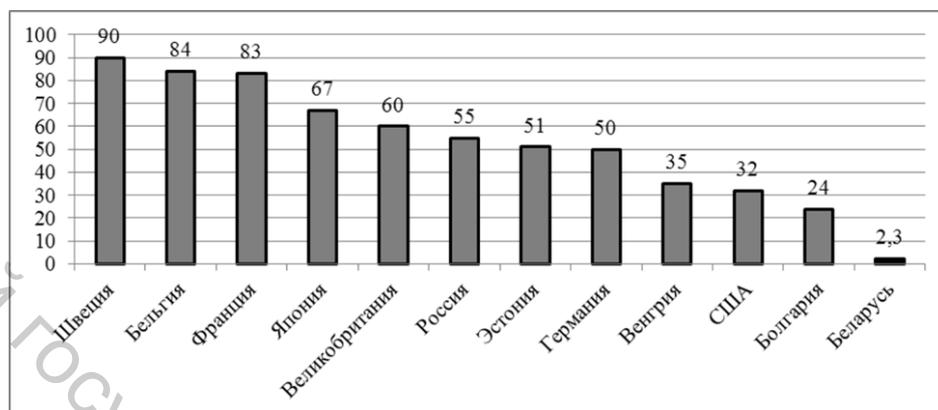


Рисунок 2.3 – Место кадровой функции в общей структуре управления организации (процент организаций, включивших руководство кадровой службы в высший орган управления)

Источник: [8, с. 38; 11; 12].

На большинстве организаций кадровая служба подчинена напрямую руководителю организации (67,44 %), занимает равнозначное положение наряду с другими функциональными подразделениями (18,6 %), либо подчинена заместителю генерального директора по общим вопросам в организации (16,27 %). Целенаправленную деятельность по повышению статуса кадровой службы в той или иной форме проводят на 67,44 % обследованных организаций, причем для 51,2 % организаций характерно стремление максимально аргументированно донести до руководства необходимость и эффективность предлагаемых кадровой службой проектов. 30,2 % респондентов отметили, что целенаправленной деятельности не ведется, 6,9 % к этому даже не стремятся. Для всех организаций характерно наличие возможности донести до руководства служебные вопросы и проблемы в разнообразных формах: на общих производственных совещаниях (25,58 %), по индивидуальному вызову руководства для рассмотрения вопросов деятельности службы (25,58 %), на специальных совещаниях, посвященных рассмотрению кадровых вопросов (25,58 %). Более половины респондентов отметили, что руководство лояльно относится к внеплановому общению по вопросам деятельности службы (53,5 %) (вопрос предполагал возможность нескольких ответов). Более половины работников кадровых служб удовлетворены своей работой (в значительной степени 53,44 %, полностью 16,8 %). Удовлетворены не полностью своей работой 30,2 %, из них 4,6 % – не удовлетворены работой.

Таблица 2.9 – Оценка нормативного оформления основных кадровых процессов в организации

Перечень нормативных актов организации, регламентирующих кадровые процессы	Количество ответов			В %
	Организации с численностью более 500 чел. (n=13)	Организации с численностью менее 500 чел. (n=30)	Всего (n=43)	(n=43)
Положение об отборе и найме персонала	3	4	7	16,27
Положение об адаптации персонала	3	1	4	9,3
Положение об оценке (аттестации) персонала	9	11	20	46,5
Положение об обучении персонала	5	9	14	32,58
Положение о системе работы с резервом кадров	4	11	15	34,88
Положение о системе мотивации и стимулировании в организации	5	6	11	25,58
Положения об оплате труда	6	22	28	65,11
Положение об управлении карьерой персонала	0	0	0	0
Другое – Коллективный договор	2	0	2	4,65

В основном оформлены такие кадровые технологии, как оплата труда – на 65,1 % обследованных организаций и аттестация персонала – на 46,5 %. У трети обследованных организаций разработано методическое обеспечение обучения персонала и работы с кадровым резервом. То есть имеют нормативный каркас на микроуровне те кадровые процессы, по которым приняты нормативные документы на макроуровне (например, наличие единой тарифной системы и положений о гибких формах оплаты труда, об аттестации персонала и работе с кадровым резервом), что объясняет внимание кадровиков к их выполнению в организациях, несмотря на их формальный характер. Остальные кадровые технологии практически не оформлены.

Распределение ответов в таблице 2.10 показывает, что кадровые службы в своей деятельности используют только два типа автоматизированных информационных систем – правовые информационно-справочные системы (например, Консультант-Плюс, Эталон, Бизнес-Инфо) (76,7 %) и стандартные пакеты компьютерных программ (Microsoft Office: Word, Excel, Access) – 58,1 %. Только на 23,2 % обследованных предприятий существует формализованная система оценки деятельности кадровой службы, причем у 9,3 % респондентов существует система показателей для оценки деятельности

кадровой службы, оценка происходит систематически и имеет обратную связь (в 2014 г. – 17,2 %) [2, с. 40], у стольких же существует система показателей для оценки деятельности кадровой службы, но оценка не носит систематического характера (9,3 %, в 2014 г. – 14,9 %) или не имеет обратной связи (4,6 % в 2017 г., 5,7 % в 2014 г.). При этом на большинстве предприятий нет формализованной оценки деятельности кадровой службы (67,44 % в 2017 г., 62,1 % в 2014 г.), а три респондента (6,9 %) – не смогли ответить на этот вопрос.

Таблица 2.10 – Использование типов автоматизированных информационных систем в области управления персоналом (в %)

Информационные системы в области управления человеческими ресурсами	Количество ответов (n=43)	% от общего количества ответов (n=43)
Информационно-справочные системы (например, Консультант-Плюс, Эталон, Бизнес-Инфо)	33	76,74
Программы, автоматизирующие отдельные участки в работе кадровой службы (например, программы по кадровому учету)	12	27,9
Модули в составе комплексного продукта для автоматизации деятельности организации («1С: Зарплата и Управление Персоналом версии 7.0, 8.0»)	13	30,2
Самостоятельные (не входящие в состав комплексного продукта) специализированные комплексные системы в области управления персоналом	4	9,3
Используются возможности программ из состава Microsoft Office: Word, Excel, Access	25	58,13

Таким образом, проведенное исследование показало, что кадровые проблемы видят не все кадровые службы (только 44,1 %). Это говорит о том, что нет комплексной методики, позволяющей их оперативно выявлять и осуществлять мониторинг развития кадровой ситуации в организации. При оценке потенциала кадровых служб организаций выявлены такие проблемы, как нехватка специалистов с профильным образованием в области управления персоналом или менеджмента, доминирование юридических и технических специалистов в кадровых подразделениях организаций, слабая степень автоматизации кадровой деятельности. Следует также отметить, что существующий Единый квалификационный справочник должностей служащих не содержит современных специальностей по управлению человеческими ресурсами. Одновременно за период 2014–2017 гг. правомерно отметить положительную тенденцию повышения опыта и стажа руководителей кадровых служб организаций, желание повышать свою квалификацию в профильной области. Оценка организационного

статуса кадровой службы и ее взаимодействия с другими подразделениями в организации выявила невысокий уровень институционализации кадровой службы в организациях, который за 2014–2017 гг. практически не изменился. Также правомерно отметить слабую степень консолидации усилий различных служб в решении кадровых вопросов. Анализ распределения полномочий выявил, что часть кадровых функций практически не выполняется (например, управление затратами на персонал, анализ перспективной потребности в персонале и компетенциях). По-прежнему сохраняется преимущественно делопроизводственный характер деятельности кадровой службы. Также необходимо отметить недостаточный уровень методического обеспечения в реализации современных кадровых технологий, поскольку реализуются только те из них, которые имеют нормативно-правовое обеспечение в Республике Беларусь, принятое на макроуровне (например, аттестация работников, формирование кадрового резерва, повышение квалификации). Не реализуются, либо представлены достаточно слабо те кадровые технологии, по которым нет обязательного нормативного закрепления на макроуровне. Поэтому необходимо активизировать деятельность кадровой службы, повысить ее организационный статус, усилить ее информационное, методическое, кадровое, нормативно-правовое и организационное обеспечение. Основными направлениями активизации кадровой деятельности на микроуровне должны стать:

- 1) проведение систематической, комплексной кадровой диагностики для своевременного обнаружения кадровых проблем и мониторинга кадровых процессов в организации;

- 2) реализация технологии развития человеческих ресурсов в организации, включая усовершенствованную методику кадрового планирования и определения перспективных потребностей организации в навыках и компетенциях;

- 3) управление затратами на персонал в организации; обеспечение связи кадрового контроллинга и аудита с другими бизнес-процессами в организации;

- 4) организация и развитие взаимодействия кадровой службы с заинтересованными службами в самой организации и с внешними организациями (учреждениями образования, государственной службой занятости, негосударственными кадровыми агентствами, региональными органами власти, общественными организациями);

- 5) освоение новых функций кадровой службы в современных условиях – маркетинг и лизинг персонала, прогнозирование перспективной потребности в компетенциях и навыках, кадровый контроллинг и аудит, социальная отчетность организации, формирование корпоративной культуры, что требует внесения

изменений в перечень функций и задач, реализуемых отделом кадров, в Типовое положение об отделе кадров.

Для реализации перечисленного комплекса работ необходимо дополнить существующие методические указания по определению численности работников отделов кадров, а также требований к профессиональному и образовательному уровню работников данной службы, организовать подготовку специалистов для кадровых служб предприятий в учреждениях образования республики, разработать и утвердить такие основополагающие документы, как Концепция кадровой работы на микроуровне в условиях становления инновационной социально-ориентированной экономики (пункт 1.2 монографии); типовое положение о кадровой службе организации и о ее организационной структуре управления; методические рекомендации для проведения кадровой диагностики; методические рекомендации по управлению затратами на персонал; методические рекомендации по формированию и оценке системы развития человеческих ресурсов организации; профессиональный стандарт специалиста по управлению человеческими ресурсами.

Глава 3

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

3.1 Сущность и классификация затрат на персонал, особенности управления

3.1.1 Затраты на персонал, их оценка и классификация, роль в развитии современной экономики

Затраты на персонал организации определяют стоимость рабочей силы, а также являются индикатором ценности персонала для организации. Содержание и структура расходов на персонал отражает приоритеты кадровой политики компании и является объектом анализа и управления для кадровых служб [2; 11; 55; 61].

Со вступлением в силу в 2012 году Постановления Национального статистического комитета Республики Беларусь от 29 августа 2012 г. №132, а также заменившего его впоследствии Постановления Национального статистического комитета Республики Беларусь от 28 июля 2014 г. №120 была утверждена форма государственной статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат», в соответствии с которой затраты на персонал стали объектом статистических наблюдений в Республике Беларусь с периодичностью предоставления информации один раз в 2 года. В основе формы 6-т лежит классификация расходов на персонал, основанная на подходе Международной организации труда, в соответствии с которым затраты на персонал включают заработную плату; расходы на социальную защиту работников; расходы на обеспечение работников жильем; расходы на профессиональное обучение; расходы на культурно-бытовое обслуживание, прочие расходы. Это обеспечивает возможность проводить межстрановые сравнения и адаптировать опыт развитых стран в вопросах управления затратами на персонал [56; 57; 58].

Однако к затратам на персонал в Республике Беларусь относятся также «Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы своим работникам», а также «Доходы по акциям и другие доходы от участия в управлении собственностью организации работников и лиц, не работающих в организации (дивиденды, проценты, выплаты по долевым паям)». По мнению автора, отнесение процентов по кредиту банка на выплату заработной платы к расходам на персонал является экономически необоснованным, поскольку источником возникновения этих расходов является не персонал, а недостаток оборотных средств в организации. Таким образом, эти расходы скорее можно рассматривать как финансовые потери, а не как расходы на персонал. Что касается

доходов от участия в управлении собственностью, то эти выплаты осуществляются не в пользу работников, а в пользу собственников организации. Основанием для их осуществления не являются трудовые отношения между работодателем и наемным работником, а являются отношения собственности, отраженные в Уставе организации. И их отнесение к расходам на персонал, по мнению автора, лишено смысла и приводит к необоснованному завышению этих расходов.

В качестве показателей затрат при их оценке могут быть использованы такие традиционные показатели, как общие затраты на персонал, затраты на персонал по категориям персонала, затраты на персонал по видам расходов. Кроме того, предлагается также использовать при оценке затрат признаки их классификации, известные как инструменты затрат в системе контроллинга, однако не применяемые ранее при анализе затрат на персонал.

В частности, предлагается выделить *условно-переменные и условно-постоянные* затраты на персонал. В качестве критерия отнесения затрат на персонал к условно-переменным и условно-постоянным (в отличие от традиционно применяемого критерия их изменения пропорционально объему произведенной продукции) предлагается использовать зависимость данного вида затрат от количества времени, отработанного работником. Прямые затраты на персонал – это затраты, которые изменяются пропорционально отработанному времени (заработная плата за отработанное время и налоги и отчисления на нее, а также другие виды оплаты труда, зависящие от заработной платы за отработанное время, в том числе премии, надбавки, доплаты и т. п.). Косвенные затраты на персонал – это затраты, которые не зависят напрямую от отработанного времени (оплата за неотработанное время, единовременные выплаты, расходы по обеспечению работников жильем, выходные пособия, доплаты к пенсиям, материальная помощь, оплата путевок, расходы на обучение, расходы на культурно-бытовые нужды, проезд, питание, спецодежда, командировочные и пр.). Эти затраты призваны обеспечивать нематериальное стимулирование и их следует распределять среди работников в зависимости от результатов труда. Дифференцированный подход при распределении этих статей затрат должен усиливать долгосрочную мотивацию и способствовать удержанию и развитию наиболее ценных сотрудников в компании, а также быть стимулом для других работников к росту их результативности и ценности для компании. Таким образом, условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал требуют применения различных экономических механизмов распределения, что позволит усилить трудовую мотивацию и сохранить наиболее ценных работников в компании.

Еще одним важным признаком классификации затрат может стать разделение затрат на персонал на *компенсационные и*

инвестиционные затраты. Компенсационные затраты – это выплаты, связанные с компенсацией уже затраченных работником усилий и/или призванные обеспечить восстановление его трудоспособности (заработная плата за отработанное время и связанные с ней выплаты и пр.). Инвестиционные расходы на персонал – это расходы, которые могут обеспечить компании возможность получения дохода в будущем (расходы на обучение и развитие, оздоровление и т. п.). Выделение инвестиционной составляющей в расходах на персонал позволит оценить стратегическую направленность управления затратами на персонал и позволит задуматься о сокращении удельного веса выплат, не связанных с возможностью получения дохода в будущем.

В современной экономической литературе отсутствуют исследования, позволяющие количественно оценить влияние уровня расходов на персонал и их структуры на результаты работы предприятия и производительность труда, а также механизмы, позволяющие управлять расходами на персонал с целью их оптимизации и обеспечения роста производительности труда. Актуальной остается также необходимость разработки системы оценки результатов труда и их влияния на результаты работы предприятия, а также создание системы управления затратами на персонал, обеспечивающей дифференцированный подход к распределению затрат на персонал на основе взаимосвязи вознаграждения с результатами труда и результатами работы предприятия.

В трудах специалистов по управлению затратами на персонал применяются в основном эмпирические подходы без четкой проработки организационных вопросов взаимосвязи различных элементов затрат с результатами труда. Это порождает противоречия в экономических интересах между работниками разных подразделений, работников часто поощряют за результаты, которые слабо зависят от их деятельности или наказывают рублем за неудачи, которые от них не зависят. Затраты на персонал не должны отождествляться с расходами на оплату труда и обязательные отчисления. Современное предприятие должно быть готово и способно финансировать и ряд других расходов (оплата питания, проезда, жилья, культурно-бытовое обслуживание и пр.), которые не являются обязательными, но влияют на мотивацию персонала и требуют источников финансирования. Такие затраты свидетельствуют о социальной ответственности предприятия, но не всегда воспринимаются работниками как элемент стимулирования труда. Кроме того, если эти социальные блага являются для работников организации равнодоступными, то их ценность в восприятии персонала снижается.

Вместе с тем управление затратами на персонал и оптимизация их структуры являются одним из источников роста производительности труда и эффективности деятельности организаций.

В условиях формирования экономики знаний персонал организаций становится ключевым ресурсом, обеспечивающим возможности создания продукта с высокой добавленной стоимостью и повышения конкурентоспособности организации. Человек становится наиболее выгодным объектом инвестирования, способным обеспечить высокую отдачу на вложенные средства посредством создания новых знаний и их внедрения в деятельность организации.

В своей концепции, посвященной росту неопределенности трудовых отношений в современном обществе, американский ученый Д. Пинк акцентирует свое внимание на изменении содержания труда в постиндустриальной экономике [59]. Труд становится более творческим, разнообразным, менее тяжелым физически, но одновременно требует большей вовлеченности, эмоционального интеллекта, креативности. Активно развиваются новые формы трудовых отношений, такие как фриланс, удаленная работа и др. [43; 59; 60]. Работа с персоналом в условиях экономики знаний требует дифференцированного подхода с точки зрения влияния отдельных сотрудников и подразделений на результативность работы предприятия. В современных условиях актуальным направлением исследований является не только оптимизация затрат на персонал, но и дифференциация персонала в зависимости от индивидуальных результатов труда, индивидуальной эффективности, а также влияния сотрудника на результаты работы организации в целом.

В период 2000–2019 гг. темпы роста реальной заработной платы в Республике Беларусь значительно превышали темпы роста производительности труда и ВВП (рис. 3.1).

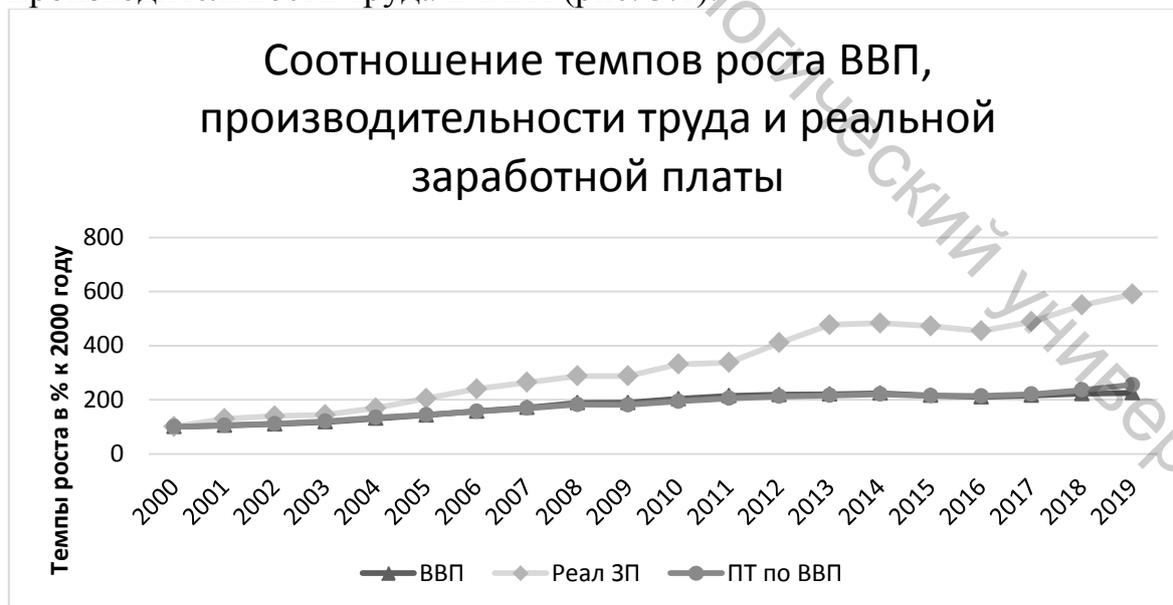


Рисунок 3.1 – Динамика ВВП, производительности труда и реальной заработной платы в Республике Беларусь в 2000–2019 гг. (в % к 2000 г.)

Источник: [61].

Однако наращивание заработной платы в этот период не было подкреплено соответствующим ростом производительности и результативности труда. Это привело к снижению эффективности экономической деятельности, вымыванию финансовых ресурсов и источников инвестиций. Кроме того, такая политика в сфере оплаты труда привела к размытости системы стимулирования и снижению мотивации, а не к ее усилению, как предполагалось ранее. Отсутствие взаимосвязи результатов труда и его оплаты привело к тому, что заработная плата перестала влиять на мотивацию и выполнять свою стимулирующую функцию, т. е. важнейший инструмент экономического стимулирования перестал работать.

Кроме того, в период с 2006 по 2015 год темпы роста производительности труда в экономике отставали и от темпов роста ВВП, основой роста экономики в этот период были экстенсивные факторы, преобладание которых привело к устареванию используемой техники и технологий и усилило технологический разрыв с передовыми странами мира. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь (<https://www.belstat.gov.by/>), за период 2011–2018 гг. доля высокотехнологичных (включая среднетехнологичные высокого уровня) и наукоемких отраслей экономики в ВВП выросла незначительно с 36,4 % до 38,1 %, их доля в структуре добавленной стоимости обрабатывающей промышленности сократилась с 44,8 % до 40,8 %, наукоёмкость ВВП снизилась с 0,68 до 0,61 %.

В условиях кризиса необходимо искать внутренние резервы для роста эффективности. Источником таких резервов сегодня может стать повышение производительности труда, для чего необходимо усиление трудовой мотивации работников организаций на основе создания действенной системы экономического стимулирования труда. Конечной целью деятельности предприятия с точки зрения реализации общенациональных интересов является производство добавленной стоимости, формирующей ВВП, доходы бюджета и являющейся финансовой основой для реализации планов социально-экономического развития. Для создания добавленной стоимости на уровне организации необходимо сформировать мотивационный механизм, направленный на ее максимизацию.

Хотя уровень оплаты труда в промышленности несколько выше, чем в среднем по республике, по-прежнему отсутствует четкая увязка размеров оплаты труда с результатами труда работника и предприятия в целом. К основным проблемам в системе стимулирования, препятствующим росту производительности труда и эффективности производства, следует отнести отсутствие экономически обоснованных нормативов трудовых затрат, учитывающих современный уровень развития техники и технологий; низкую мотивацию к освоению новых видов техники и технологий; отсутствие индивидуального подхода к

оценке затрат и результатов труда работников различных категорий, их индивидуального и группового (на уровне подразделений) вклада в конечные результаты работы предприятия; слабую взаимосвязь между результатами индивидуального труда и полученным вознаграждением.

3.1.2 Механизм экономического стимулирования в управлении затратами на персонал

Для изменения ситуации в сфере трудовой мотивации сегодня назрели объективные предпосылки. Внешние резервы экономического роста практически исчерпаны, а финансовые вложения в модернизацию отдельных видов экономической деятельности не обеспечивают ожидаемого роста эффективности из-за недостаточной мотивации работников к интенсификации производства и освоению новой техники. Для решения этих проблем недостаточно усиливать материальное вознаграждение руководителя предприятия, необходимо создание комплексной системы экономического стимулирования всех работников организации.

Теоретические основы механизма мотивации и стимулирования труда сформированы процессуальными теориями мотивации. В. Врум и его последователи подчеркивали важность соответствия между ожиданиями человека по поводу удовлетворения его потребностей при выбранном типе поведения и реальным вознаграждением. Р. Исаак, В. Зербе и Д. Питт [71] рассматривали навыки лидерства, необходимые для обеспечения силы связей в звеньях мотивационной цепи в рамках теории ожиданий В. Врума. Однако в исследованиях В. Врума и его последователей не были затронуты экономические аспекты мотивации, наличие которых является необходимым условием для обеспечения силы связей звена «результаты труда – вознаграждение». Они лишь подчеркивали важность уверенности сотрудника в том, что полученное вознаграждение будет соответствовать результатам его труда. Вместе с тем ключевым вопросом в обеспечении вышеупомянутого соответствия является методология оценки результатов труда и способов определения соответствующего вознаграждения.

Применяемые в настоящее время механизмы стимулирования трудовой активности работников малоэффективны в первую очередь из-за слабой отработки методологических подходов. В трудах специалистов по экономическому стимулированию применяются в основном эмпирические подходы без четкой проработки организационных вопросов взаимосвязи различных элементов стимулирования. В результате возникают противоречия в экономических интересах между работниками различных

подразделений, работники часто премировались за результаты, которые слабо зависели от их деятельности или наказывались за неудачи, которые от них не зависели. Это потребовало использовать в системе экономического стимулирования механизма контроллинга, который рассматривается как система управленческих действий для достижения конечных результатов.

Для обеспечения высокой мотивации к получению конечных результатов необходимо разработать систему оценки трудовых затрат и результатов, а также методику оценки факторов, влияющих на уровень мотивации. Для этого целесообразно использовать принципы контроллинга.

Под контроллингом в системе экономического стимулирования понимается информационно-аналитическая поддержка и контроль процесса мотивации работников предприятия в соответствии с достигнутыми результатами хозяйственной деятельности. При этом учитываются как эффективность индивидуальной деятельности, так и конечные результаты организации.

Основными задачами контроллинга в этом случае являются:

- 1) установление показателей оценки деятельности работников;
- 2) планирование размера фонда экономического стимулирования;
- 3) постановка управленческого учета, обеспечивающего систему стимулирования обмена информацией об индивидуальных результатах труда с учетом экономии всех видов ресурсов, созданной добавленной стоимости, использовании капитала в основном производстве;
- 4) постановка мониторинга внешних факторов и ограничений, влияющих на параметры системы экономического стимулирования;
- 5) формирование фонда экономического стимулирования по результатам работы предприятия с учетом созданной на предприятии добавленной стоимости;
- 6) анализ учетных данных и расчет коэффициентов трудового участия работников и подразделений;
- 7) контроль распределения добавленной стоимости и фонда экономического стимулирования на предприятии;
- 8) оценка эффективности системы экономического стимулирования и разработка рекомендаций для ее повышения.

Система экономического стимулирования труда в структурированном виде включает:

- параметры оценки результатов работы предприятия;
- параметры оценки индивидуальных результатов труда различных категорий работников;
- методику оценки этих результатов;
- методику расчета величины стимулирующих выплат на предприятии по результатам оценки;

– организационно-экономический механизм распределения стимулирующих выплат между подразделениями и работниками предприятия.

В качестве важнейших параметров оценки результатов работы предприятия предлагается использовать добавленную стоимость как показатель эффекта и в то же время финансовой базы для деятельности организации, производительность труда, а также отдачу от использования активной части капитала как показатели эффективности.

Использование показателя валовой добавленной стоимости для целей создания системы стимулирования позволяет рассматривать оплату труда не как элемент затрат, а как часть созданной на предприятии добавленной стоимости, которая подлежит распределению между работниками и владельцами капитала. При этом интересы труда и капитала приобретают единое направление.

Внедрение предлагаемой системы экономического стимулирования труда предполагает сбор и анализ на постоянной основе информации о результатах работы предприятия, индивидуальных результатах труда работников, необходимых для определения размеров стимулирующих выплат. Поскольку традиционный бухгалтерский учет не позволяет получить эту информацию, предлагаем использовать для этих целей механизм контроллинга.

Предложенная модель системы экономического стимулирования производственной деятельности организации на основе контроллинга включает в себя:

– методику расчета показателей оценки результатов деятельности организации, производственных подразделений (цехов) и управленческих структур на основе их вклада в создание добавленной стоимости;

– методику оценки чувствительности системы поощрения работников к достижению конечных результатов деятельности организации, предполагающую расчет коэффициента эластичности переменной части заработной платы к изменению величин созданной подразделением и предприятием добавленной стоимости;

– алгоритм стимулирования работников производственных подразделений (цехов) и управленческих структур с учетом собственных и конечных результатов деятельности организации.

Параметры оценки индивидуальных результатов труда работника разрабатываются для каждой категории персонала в зависимости от целей организации, характера труда и способов его разделения, выполняемых функций и задач, действующих трудовых норм и т. п. Эти параметры должны отражать индивидуальный вклад работника в достижение ключевых результатов организации и структурного

подразделения и являются основанием для расчета коэффициента трудового участия.

В качестве базы для расчета величины стимулирующих выплат на предприятии предлагается использовать нормативный коэффициент, отражающий долю валовой добавленной стоимости от основной деятельности (которая является финансовым источником экономического стимулирования труда), подлежащую распределению среди работников предприятия. Значение этого коэффициента будет определяться с учетом достигнутых темпов роста производительности труда, снижения материалоемкости, темпов роста отдачи активной части капитала с учетом среднеотраслевого значения за предшествующий период.

Организационно-экономический механизм распределения стимулирующих выплат между подразделениями и работниками предприятия формируется на основе коэффициентов трудового участия подразделений, отражающих их вклад в формирование добавленной стоимости на предприятии, а также индивидуальных коэффициентов результативности работника.

Планирование фонда экономического стимулирования может осуществляться по нормативу к величине ожидаемой созданной добавленной стоимости на предприятии в предстоящий период. Указанный норматив может устанавливаться на основе общеотраслевого отношения фонда оплаты труда к созданной в отрасли добавленной стоимости, скорректированного с учетом специфики трудовых норм на конкретном предприятии. Плановое распределение указанного фонда осуществляется по подразделениям с учетом доли их фондов оплаты труда в общем фонде оплаты, а также роли каждого из подразделений в достижении конечных результатов деятельности организации.

В системе контроллинга обеспечивается разработка показателей для каждого из подразделений с учетом специфики их деятельности. При этом для производственных цехов упор делается на показатели их непосредственной деятельности, а для управленческих служб – на показатели по предприятию в целом. Затем указанные показатели оценки деятельности доводятся каждому из подразделений, организуется сбор информации о выполнении этих показателей.

Следующим этапом контроллинга системы стимулирования является фактическое начисление за период средств в фонд экономического стимулирования по утвержденному нормативу, а также их распределение по подразделениям в соответствии с фактическими результатами деятельности.

Таким образом, применение предложенной системы экономического стимулирования на основе использования принципов контроллинга позволит повысить заинтересованность работников в

результатах собственной деятельности, увязанных с общими результатами работы предприятия исходя из созданной за период добавленной стоимости (финансовой основы оплаты труда и премирования работников). При формировании системы экономического стимулирования следует учитывать размеры бюджета прожиточного минимума, минимальной и среднеотраслевой заработной платы, темпы роста производительности труда и др. В ходе распределения фонда экономического стимулирования необходимо оценивать соотношение постоянной и переменной частей заработной платы таким образом, чтобы выплата или лишение премии были действительным стимулом к росту производительности труда, снижению материалоемкости и повышению фондовооруженности труда. Критериями оценки эффективности всей системы экономического стимулирования труда должны стать рост значения общих показателей работы предприятия как количественного, так и качественного характера.

Экономическое стимулирование труда основывается на обеспечении заинтересованности работников в улучшении собственных результатов труда за счет увеличения основной заработной платы и премирования. Но дополнительные выплаты работникам возможны только при наличии необходимой финансовой базы в виде увеличения реализации продукции и получения дополнительной выручки, остающейся в распоряжении организации. Таким образом, система экономического стимулирования ориентирована как на улучшение индивидуальных результатов труда, так и наращивание созданной на предприятии добавленной стоимости, то есть на достижение конечных результатов деятельности организации.

Затраты на персонал организации включают не только средства на оплату труда и обязательные отчисления, но и ряд других расходов (оплата питания, проезда, жилья, культурно-бытовое обслуживание и пр.), которые не являются обязательными, но влияют на мотивацию персонала и требуют источников финансирования. Такие затраты свидетельствуют о социальной ответственности предприятия, но не всегда воспринимаются работниками как элемент стимулирования труда. Кроме того, если эти социальные блага являются для работников организации равнодоступными, то их ценность в восприятии персонала снижается.

Усиление социальной ответственности предприятий требует расширения финансовой базы для таких расходов. Источником их финансирования может стать снижение социальной нагрузки на предприятия промышленности при условии финансирования ими социальных программ для коллектива и общества. Например, если предприятие оплачивает медицинские расходы своих сотрудников, то его вклад в финансирование государственного здравоохранения может

быть уменьшен. Такие меры позволяют стимулировать повышение социальной ответственности предприятий и одновременно снижать социальную нагрузку на государство.

3.1.3 Характеристика подходов к оценке эффективности затрат на персонал

В современных условиях затраты на персонал рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал, поэтому вопросы оценки их эффективности становятся ключевыми при принятии решений в кадровой сфере. В настоящее время в экономической литературе можно встретить различные подходы к оценке эффективности затрат на персонал. Основные характеристики наиболее распространенных подходов сведены в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика подходов к оценке эффективности затрат на персонал

Подход к оценке эффективности затрат на персонал	Ключевые характеристики, показатели	Достоинства	Недостатки
Гарвардская модель УЧР	Приверженность, компетентность, согласованность, эффективность затрат	Учитываются как количественные, так и качественные факторы	Методология расчета качественных характеристик четко не определена
Оценка по методике ТСО	Показатели совокупной стоимости владения (для каждого процесса УЧР по отдельной методике)	Позволяет учитывать не только прямые затраты, но и косвенные	Сложность, трудоемкость методики. Отсутствие необходимой информации в традиционном учете
Оценка на основе сбалансированной системы показателей	Финансы, компетенции, инновационное развитие, ГЧП	Позволяет учесть качественные показатели, возможности будущего роста	Отсутствие четких критериев оценки нефинансовых показателей
Оценка экономической ценности персонала	HEVA, HCVA, HCROI, ROL, HCMV	Объективность и рыночная ориентация	Качественные показатели не учитываются
Оценка на основе управления по целям	Показатели, характеризующие достижение целевых индикаторов	Позволяет определить показатели, значимо влияющие на производительность	Не учитывает различия в характере затрат на персонал и их функциях
Оценка на основе экономических показателей	Общие затраты на персонал, затраты на оплату труда, затраты на профессиональное обучение, производительность труда	Рассчитываются на основе данных статистического учета	Качественные показатели не учитываются

В рамках Гарвардской модели УЧР эффективность затрат рассматривается как результат в области человеческих ресурсов наряду с такими характеристиками, как приверженность, компетентность, согласованность [2; 63]. При этом эффективность затрат определяется по финансовым показателям и не является ключевой при оценке результата.

Ряд авторов [64; 65] предлагает использовать для оценки эффективности затрат на персонал методику расчета совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership – TCO), в рамках которой процесс управления персоналом рассматривается как инвестиционный, а персонал оценивается как актив организации. При этом предлагается рассчитывать эффективность отдельных процессов управления персоналом.

Подход с использованием системы сбалансированных показателей позволяет оценить эффективность корпоративных инвестиций в человеческий капитал и перевести стратегию инвестирования в человеческий капитал в конкретные цели и показатели по четырем компонентам: финансы, компетенции, инновационное развитие, государственно-частное партнерство по накоплению человеческого капитала [66].

Подход в оценке экономической ценности персонала предполагает расчет таких показателей, как добавленная человеческая экономическая стоимость (Human economic value added – HEVA), добавленная стоимость человеческого капитала (Human capital value added – HCVA), окупаемость инвестиций в человеческий капитал (Human Capital Return on Investment – HCROI), рентабельность персонала (Return on Labour – ROL), рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value – HCMV) и др. [11]. В зарубежной литературе для обеспечения сопоставимости результатов оценки эффективности затрат на персонал используется такой показатель, как эквивалент полной занятости. Однако, чтобы обеспечить возможность межстрановых сравнений, лучше использовать показатели затрат на персонал на 1 отработанный человеко-час.

Подход к оценке эффективности затрат на персонал с позиции экономических показателей предполагает анализ затрат на персонал, их отдельных элементов, а также их эффективность. Показатели характеризуют общие затраты на персонал, затраты на оплату труда, затраты на профессиональное обучение, производительность труда [55].

В ходе оценки эффективности затрат на персонал необходимо учитывать приоритеты кадровой политики. Кадровая политика организации определяет основные направления воздействия на персонал организации для обеспечения его эффективного использования в достижении целей организации. Поскольку персонал становится ключевым ресурсом, определяющим

конкурентоспособность и успешность организации, кадровая политика и инструменты ее реализации приобретают особую значимость. Кадровая политика призвана создавать условия для обеспечения потребности в кадрах, привлечения и развития высококвалифицированных и мотивированных сотрудников, способных обеспечить организации успех на рынке. Одним из важнейших инструментов реализации кадровой политики является определение потребности в финансировании расходов на персонал в соответствии с приоритетами кадровой политики, а также выбор источников финансирования этих расходов. Расходы на персонал организации являются одним из ключевых показателей, отражающих стоимость рабочей силы, а также ценность персонала для организации. Содержание и структура расходов на персонал отражает приоритеты кадровой политики компании и служит объектом анализа и управления для кадровых служб. В таблице 3.2 представлены особенности типов кадровой политики и соответствующий каждому типу характер расходов на персонал.

Таблица 3.2 – Влияние кадровой политики на мотивацию и характер расходов на персонал

Тип кадровой политики	Влияние на мотивацию	Характер расходов на персонал
Пассивная	Доминирование материального стимулирования и краткосрочной мотивации. Отсутствие четких кадровых приоритетов. Узкий спектр стимулов	Доминирование расходов на оплату труда и обязательных отчислений; низкий уровень и случайный характер инвестиционных расходов на персонал; не все виды расходов финансируются
Активная	Активное стимулирование четких кадровых приоритетов. Широкий спектр стимулов. Формирование долгосрочной мотивации через инвестиции в человеческий капитал. Наличие кадровых программ	Существенная доля расходов на обучение и развитие персонала в структуре затрат на персонал; финансирование всех или почти всех видов затрат на персонал; существенная доля дополнительной заработной платы в фонде оплаты труда

При оценке эффективности затрат на персонал необходимо учитывать тип кадровой политики и его соответствие стратегии организации, а также соответствие между структурой затрат на персонал и типом реализуемой в компании кадровой политики. Затраты на персонал в Республике Беларусь определяются по методике, соответствующей подходам MOT, что обеспечивает возможность

использования зарубежного опыта в вопросах оценки эффективности затрат на персонал [67].

В качестве показателей затрат при их оценке могут быть использованы такие традиционные показатели, как общие затраты на персонал, затраты на персонал по категориям персонала, затраты на персонал по видам расходов. Кроме того, предлагается также использовать при оценке затрат признаки их классификации, известные как инструменты затрат в системе контроллинга: условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал, а также компенсационные и инвестиционные затраты. Условно-переменные затраты связаны с отработанным временем и характеризуют количественное использование труда и его стоимость. Выделение инвестиционной составляющей в расходах на персонал позволит оценить стратегическую направленность управления затратами на персонал и позволит задуматься о сокращении удельного веса выплат, не связанных с возможностью получения дохода в будущем [68].

В ходе оценки эффективности затрат на персонал возникает необходимость также получить информацию о результатах. Для оценки результатов работы организации предлагается использовать добавленную стоимость как показатель эффекта и в то же время источника финансирования расходов на персонал, а также производительность труда как показатель эффективности. Применение такого подхода к управлению затратами на персонал позволит повысить заинтересованность работников в результатах собственной деятельности, увязанных с общими результатами работы организации исходя из созданной за период добавленной стоимости (источника финансирования расходов на персонал). Это, в свою очередь, обеспечит возможности роста производительности труда и увеличения объемов финансирования затрат на персонал.

Важно также отслеживать удельный вес расходов на персонал в общих издержках организации, а также в структуре добавленной стоимости. При этом на современном этапе развития трудовых отношений в экономике Республики Беларусь следует обеспечить опережающий рост показателей эффективности затрат по сравнению с ростом самих затрат на персонал. Необходимость роста затрат на персонал, особенно их инвестиционной составляющей, обусловлена их низким (по сравнению со среднемировым и со странами-соседями) уровнем. Соблюдение этого соотношения позволит увеличить размер средств, которые могут быть направлены на инвестиции в персонал, без сокращения компенсационной части в абсолютном выражении.

3.2 Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь

3.2.1 Структура затрат в экономике Беларуси и анализ управления затратами на персонал на микроуровне

Структура затрат на персонал в Республике Беларусь характеризуется наличием дисбаланса, хотя и остается относительно стабильной уже более 10 лет, как в периоды кризиса, так и в условиях экономического роста (рис. 3.2).

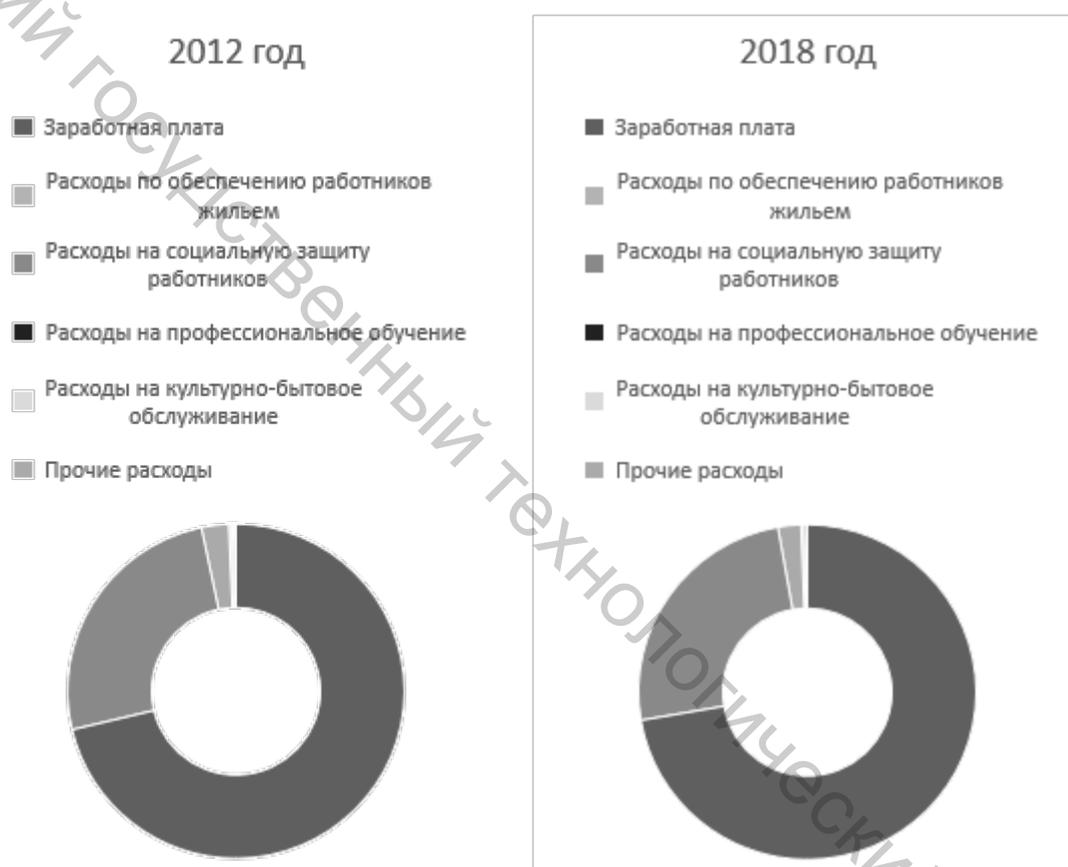


Рисунок 3.2 – Структура затрат организаций на рабочую силу в Республике Беларусь в 2012 и 2018 годах (в %)

Источник: по данным Национального статистического комитета РБ.

Зарботная плата и расходы на социальную защиту доминируют в структуре затрат, занимая в совокупности от 97 % от всех расходов на персонал. Характерно, что с 1991 года эти две группы затрат вытеснили такие важные с точки зрения долгосрочной мотивации элементы затрат, как обеспечение работников жильем и культурно-бытовое обслуживание. Их совокупная доля сократилась с 8 % до 0,5 % за исследуемый период.

Еще одной особенностью структуры расходов на персонал в Республике Беларусь является крайне низкий удельный вес расходов на профессиональное обучение (0,2 %). Но если 25 лет назад это можно было объяснить тем, что государство финансировало обучение и развитие сотрудников, то сегодня на рынке образовательных услуг доминирует платное образование. А это означает, что расходы на обучение теперь финансируются в основном за счет доходов граждан.

Низкий удельный вес расходов на профессиональное обучение сдерживает развитие рынка дополнительного образования взрослых, а также становление экономики знаний, где именно организации становятся центрами формирования новых знаний и обучения через создание стимулирующей обучающей среды для своих сотрудников. Существующая структура расходов на персонал в большей степени характерна для индустриальной экономики, но в условиях становления экономики знаний она требует пересмотра.

Вместе с тем управление затратами на персонал и оптимизация их структуры являются источниками роста производительности труда и эффективности деятельности организаций.

По данным международной организации труда, производительность труда в Российской Федерации и в Республике Беларусь отстает от среднемирового уровня (рис. 3.3).

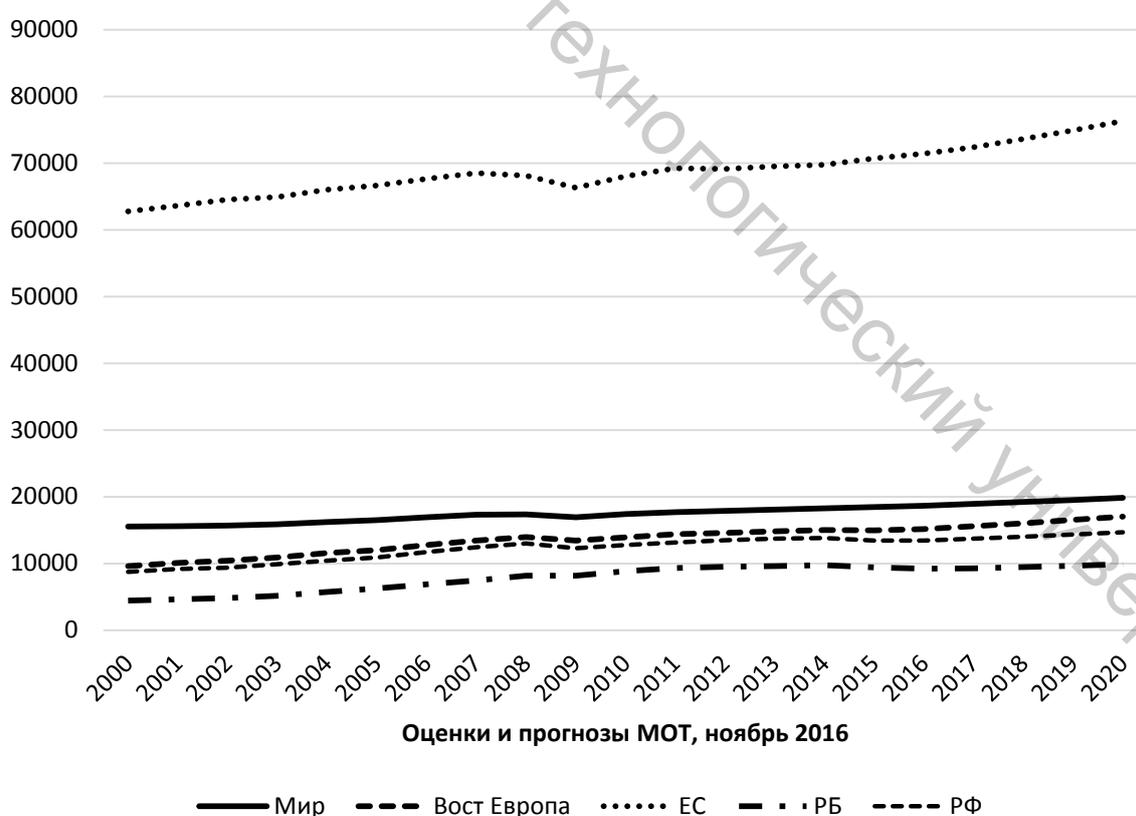


Рисунок 3.3 – Производительность труда (оценки и прогнозы МОТ)
 Источник: смоделированные оценки МОТ, ноябрь 2016 г.

Отставание Российской Федерации от мирового уровня составляет 37–39 %, Республики Беларусь – более чем в 2 раза. Отстает Республика Беларусь и в регионе Восточной Европы в среднем в 1,5–1,7 раза. Причем, по прогнозам МОТ, до 2020 года это отставание сохранится. Для преодоления отставания в уровне производительности труда нашим странам необходимо не только постепенно перестраивать структуру народного хозяйства в пользу наукоемких и высокотехнологичных отраслей с высокой добавленной стоимостью, но и пересматривать существующие подходы к управлению персоналом на макро- и микроуровне.

Следует также отметить более низкий по сравнению со странами-соседями уровень заработной платы в Республике Беларусь, что провоцирует отток высококвалифицированных специалистов за рубеж и снижает мотивацию работников, которые продолжают трудиться в своей стране (рис. 3.4).

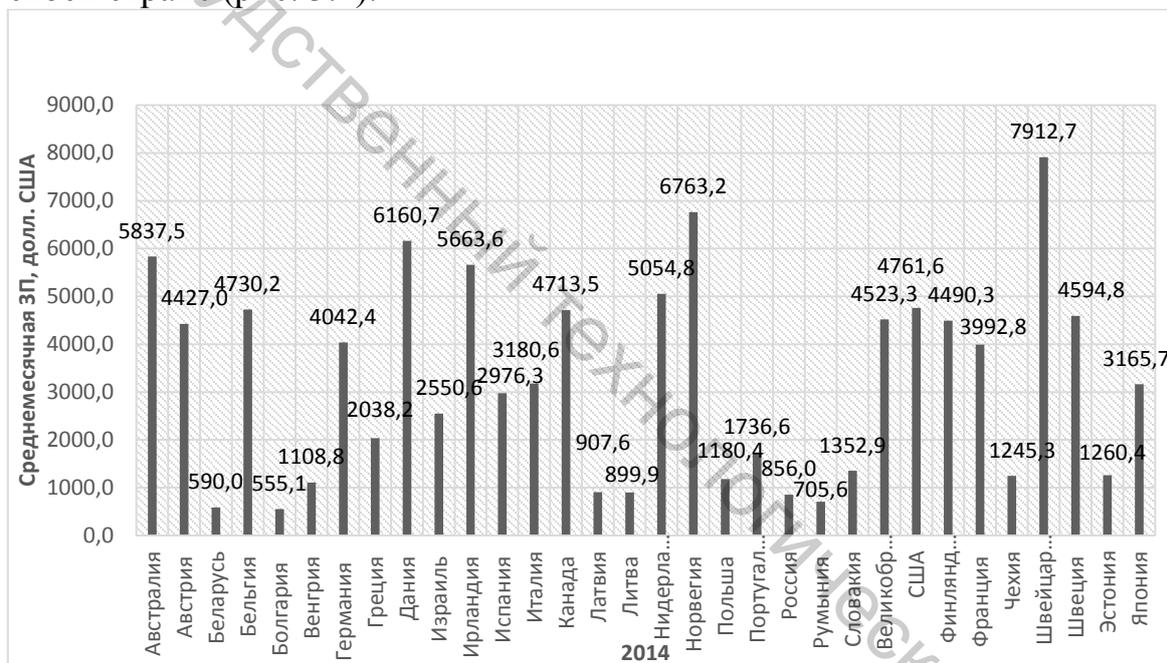


Рисунок 3.4 – Размеры среднемесячной заработной платы в странах мира в 2014 г.

Источник: ILOSTAT.

Для более глубокого изучения вопросов управления затратами на персонал необходимо провести исследование процесса и результатов управления затратами на персонал на микроуровне.

Для этого автором была разработана методика анализа управления затратами на персонал, включающая следующие этапы:

- постановка целей анализа затрат на персонал;
- анализ состава и структуры затрат на персонал;
- анализ планирования расходов на персонал для обеспечения реализации целей кадровой политики;

- оценка методов и подходов, применяемых для оптимизации затрат на персонал;
- анализ применяемых способов определения результативности труда работников;
- оценка дифференциации работников по уровню производительности;
- определение проблемных зон в управлении затратами на персонал;
- разработка рекомендаций по совершенствованию управления затратами на персонал в соответствии с целями анализа.

Предложенная автором методика была апробирована в 2017 году в рамках исследования потенциала кадровых служб и оценки кадровых проблем организаций Республики Беларусь методом анкетирования руководителей и сотрудников кадровых служб⁴.

При анализе финансируемых организациями различных видов расходов на персонал было выявлено, что 89 % опрошенных оказывают сотрудникам материальную помощь, по 58 % указали на выплаты выходных пособий в случае прекращения контракта, единовременных пособий при выходе на пенсию, оплачивают путевки на оздоровление. 42 % респондентов осуществляют страховые платежи по добровольному страхованию в пользу работников (рис. 3.5). Однако эти виды расходов не связаны с результативностью труда и не способствуют усилению трудовой мотивации. Более того, выплаты в связи с увольнением и выходом на пенсию не являются инвестициями в человеческий капитал, а скорее вызваны сокращением и естественным выбытием персонала. А путевки на оздоровление, как правило, оплачиваются из средств профсоюза, которые формируются за счет членских взносов.

Оптимизация структуры затрат на персонал может стать дополнительным источником роста для организации. Результаты анализа применяемых способов оптимизации расходов на персонал представлены на рисунке 3.6.

По результатам опроса треть организаций при оптимизации расходов на персонал опирается на достигнутые результаты работы предприятия. По 18 % учитывают стратегические цели и приоритеты кадровой политики и результаты анализа состава и структуры затрат. У 18 % организаций оптимизация затрат преследует цели их снижения, у 16 % оптимизация затрат на персонал не проводится. И лишь у 13 % она основывается на результатах труда. Таким образом, две трети исследуемых организаций не применяют современные инструменты оптимизации затрат на персонал, используя приблизительные расчеты

⁴ Раздел анкеты по анализу затрат на персонал заполнили 38 респондентов.

от достигнутого для их планирования, а также не обеспечивают увязку целей кадровой политики с управлением расходами на персонал.



Рисунок 3.5 – Приоритеты расходов на персонал по видам, финансируемые организациями-респондентами, % от опрошенных предприятий



Рисунок 3.6 – Анализ способов оптимизации расходов на персонал, % от опрошенных предприятий

В современных условиях актуальным направлением исследований является не только оптимизация затрат на персонал, но и дифференциация персонала в зависимости от индивидуальных

результатов труда, индивидуальной эффективности, а также влияния сотрудника на результаты работы организации в целом.

На вопрос о том, как определяется результативность труда работников в организации, 39,5 % указали, что для каждой категории работников разработаны свои показатели результативности; 37 % указали, что результативность зависит от выполнения плана, 34 % респондентов отметили, что для административно-управленческого персонала результативность труда определяется по результатам работы предприятия. 18 % определяют результативность по выработке для основных производственных рабочих. Только 10,5 % опрошенных указали, что критерии результативности определены для каждого работника.

На вопрос о дифференциации персонала по уровню производительности 37 % отметили, что дифференциация осуществляется в целом по предприятию, 21 % дифференцирует персонал по производительности по каждой категории сотрудников, 16 % дифференцируют по уровню производительности только производственных рабочих. 24 % опрошенных не дифференцируют персонал по уровню производительности (рис. 3.7).

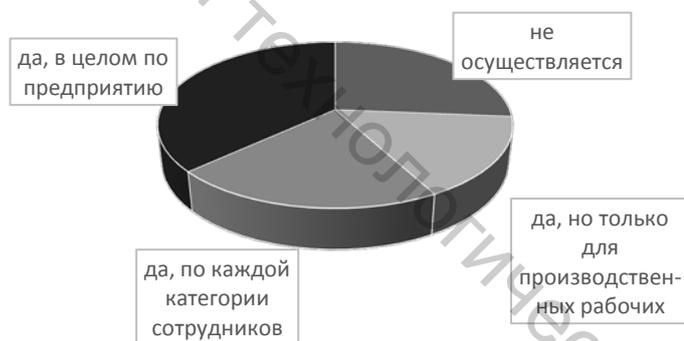


Рисунок 3.7 – Оценка способов, применяемых для дифференциации работников по уровню производительности, % опрошенных предприятий

В Республике Беларусь практическое применение инструментов управления затратами на персонал осложнено рядом обстоятельств: отсутствием затрат на персонал в качестве объекта бухгалтерского, налогового, статистического учета (чаще всего эти затраты рассматриваются как часть затрат на производство и реализацию продукции, при этом затраты на развитие трудового потенциала и некоторые другие виды затрат на персонал не учитываются, оставаясь в составе прочих или иных расходов); управление затратами на персонал не является самостоятельной функцией управления персоналом;

затраты на персонал планируются не в полном объеме, а лишь в части расходов на оплату труда и обязательных отчислений, а другие виды расходов на персонал нередко финансируются по остаточному принципу.

3.2.2 Анализ затрат на персонал в организациях легкой и текстильной промышленности Республики Беларусь

Затраты на персонал организации являются одним из ключевых показателей, отражающих стоимость рабочей силы, а также ценность персонала для организации. Исследование затрат на персонал является основанием для оценки эффективности этих затрат и призвано обеспечить руководство организации информацией для их последующей оптимизации. Поэтому выбор показателей оценки является крайне важным и требует методологического обоснования.

В ходе оценки эффективности затрат на персонал возникает необходимость получить информацию о результатах. Для оценки результатов работы организации предлагается использовать добавленную стоимость как показатель эффекта и в то же время источника финансирования расходов на персонал, а также производительность труда как показатель эффективности. Использование показателя валовой добавленной стоимости для целей управления затратами на персонал позволяет рассматривать эти расходы не как элемент затрат, а как часть добавленной стоимости, созданной в организации, которая распределяется между работниками и владельцами капитала. Интересы персонала и владельцев капитала в этом случае приобретают единое направление.

Применение такого подхода к управлению затратами на персонал позволит повысить заинтересованность работников в результатах собственной деятельности, увязанных с общими результатами работы организации исходя из созданной за период добавленной стоимости (источника финансирования расходов на персонал). Это, в свою очередь, обеспечит возможности роста производительности труда и увеличения объемов финансирования затрат на персонал.

Важно также отслеживать удельный вес расходов на персонал в общих издержках организации, а также в структуре добавленной стоимости. Целевым ориентиром при этом на современном этапе развития трудовых отношений в промышленности Республики Беларусь следует принимать опережающий рост удельного веса затрат на персонал в добавленной стоимости организации по сравнению с темпом роста самой добавленной стоимости. Соблюдение этого соотношения позволит увеличить размер средств, которые могут быть направлены на

инвестиции в персонал, без сокращения компенсационной части в абсолютном выражении.

Для получения информации о затратах на персонал, обеспечивающих расчет указанных выше показателей, может возникать необходимость сбора и внесения в информационную систему дополнительной первичной персонифицированной учетной информации о затратах и результатах труда по отдельным работникам и категориям работников на уровне организации. Это связано с тем, что в традиционных системах учета кадровой информации не всегда обеспечивается учет затрат и результатов по каждому сотруднику (обязательным является только учет заработной платы, отчислений по ней и налоговых платежей). В таком случае может быть использована технология контроллинга, которая позволяет выстроить систему информационных потоков, удовлетворяющих любые потребности в информации руководителей разных уровней управления.

Апробация предложенного подхода к изучению затрат на персонал была проведена на основе данных статистической отчетности предприятий, входящих в концерн «Беллегпром». Данные представлены по отраслям в агрегированном виде, периодами наблюдений являются 2012 и 2016 год. Информация о количестве организаций по отраслям, входящих в концерн за исследуемый период, представлена на рисунке 3.8.

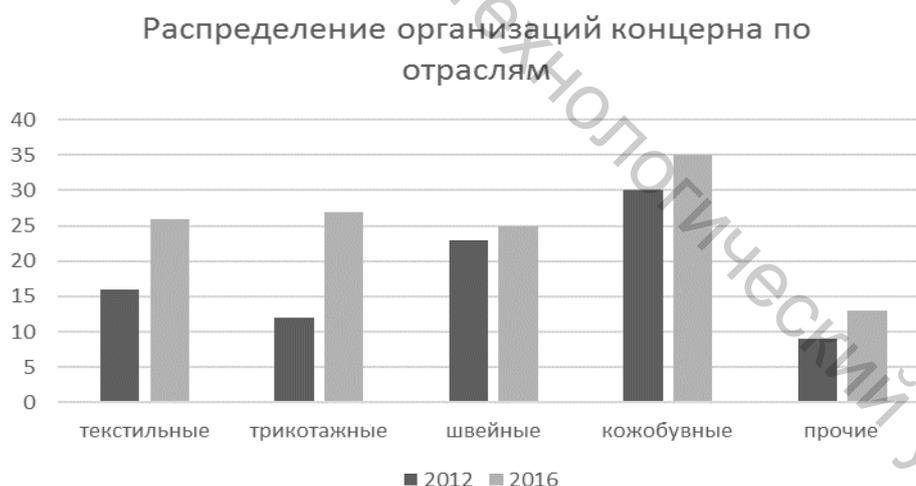


Рисунок 3.8 – Состав организаций концерна «Беллегпром» по отраслям
Источник: составлено авторами по данным концерна «Беллегпром».

Следует отметить, что количество организаций, входящих в концерн «Беллегпром» в 2016 году, выросло по сравнению с 2012 годом на 55 % и составило 126, включая прочие организации, не относящихся к легкой и текстильной промышленности, но входящие в состав концерна (торговые и исследовательские организации).

Данные о составе и размерах затрат на персонал промышленных организаций концерна в разрезе отраслей представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на персонал промышленных организаций концерна «Беллегпром» по отраслям за 2012 и 2016 годы

В тыс. руб.

Вид затрат на персонал	Текстильные организации	Трикотажные организации	Швейные организации	Кожевенно-обувные организации
2012 год				
Фонд заработной платы	37216,48	39751,16	43324,06	30600,22
Расходы по обеспечению работников жильем	111,47	229,83	212,46	143,54
Расходы на социальную защиту работников	12961,65	14378,37	15294,38	10865,06
Расходы на культурно-бытовое обслуживание	56,55	51,05	47,76	43,86
Прочие расходы	172,14	27,87	205,75	70,18
Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы	960,37	888,92	765,06	858,56
Доходы по акциям и другие доходы от участия в управлении собственностью	262,51	160,47	365,08	225,01
Итого:	52738,43	55928,16	61570,52	43005,37
2016 год				
Фонд заработной платы	98018,1	73420,3	64350,4	86944,9
Расходы по обеспечению работников жильем	155	109,6	615,5	405
Расходы на социальную защиту работников	34998,6	24361,1	22967,2	31149,9
Расходы на культурно-бытовое обслуживание	128	67,1	39,3	86,7
Прочие расходы	637,5	72	121,7	87,2
Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы	2902,8	1681,5	1095,5	3441,8
Доходы по акциям и другие доходы от участия в управлении собственностью	517,8	473,7	687,1	723,9
Итого:	138125	102196,1	91194,8	123101,8

Источник: рассчитано авторами по данным концерна «Беллегпром» (данные приведены в белорусских рублях (BYN) с учетом деноминации 2016 года).

Данные показывают, что в составе расходов на персонал доминируют расходы на заработную плату и социальную защиту работников, которые несут все организации. Эти расходы являются обязательными, они отражают стоимость использования рабочей силы

для организации. Следует отметить, что если в 2012 году по совокупности расходов на персонал лидировали швейные организации, что с учетом доминирования расходов на оплату труда и обязательных отчислений может объясняться высокой долей ручного труда, то в 2016 году швейные предприятия имели самый низкий уровень расходов на персонал в отрасли. В то же время текстильные предприятия стали лидерами по совокупному размеру расходов на персонал. Это может быть объяснено техническим перевооружением отрасли и связанным с этим ростом объемов производства.

Все виды расходов на персонал за 5 лет увеличились в абсолютном выражении во всех отраслях легкой промышленности, что связано с инфляцией за этот период. Абсолютные значения расходов на персонал в большей степени зависят от финансовых результатов деятельности организаций, в то время как их структура отражает приоритеты кадровой политики на микроуровне. Для более детального анализа состава и структуры расходов на персонал необходимо использовать не абсолютные, а относительные показатели, что будет сделано ниже. Для определения соответствия затрат на персонал приоритетам кадровой политики необходимо исследовать их структуру в динамике. На рисунке 3.9 представлена структура расходов на персонал промышленных организаций, входящих в концерн «Беллегпром», за 2012 и 2016 годы.



Рисунок 3.9 – Структура расходов на персонал промышленных организаций концерна «Беллегпром» за 2012 и 2016 годы, %
Примечание: составлено авторами по данным концерна «Беллегпром».

Как видно из рисунка, структура затрат на персонал исследуемых организаций не претерпела существенных изменений за 5 лет. Можно отметить увеличение доли прочих расходов, а также процентов по кредитам для выплаты заработной платы (что может быть обусловлено ухудшением финансового состояния предприятий, входящих в концерн). Кроме того, структура расходов на персонал промышленных организаций концерна соответствует структуре расходов на персонал в промышленности Республики Беларусь [67, с. 271], исследованной ранее. Такая структура соответствует индустриальному периоду развития экономических отношений и свидетельствует о пассивности кадровой политики организаций концерна [9].

Зарубежный опыт показывает, что в структуре затрат на персонал в экономике развитых стран доля затрат, не связанных с оплатой труда и социальной защитой, составляет 20–30 % и обеспечивает долгосрочную мотивацию сотрудника и его приверженность компании, повышая ценность рабочего места в его восприятии. Следует также отметить существенный разрыв в уровне производительности и оплаты труда, в исследуемых организациях и в экономически развитых странах [69].

В соответствии с предложенной классификацией затрат на персонал было выполнено их разделение на условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал, а также были рассчитаны компенсационные и инвестиционные затраты по описанной выше методике. Результаты приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет затрат на персонал промышленных организаций концерна «Беллегпром» по методике контроллинга

В тыс. руб.

Вид затрат на персонал	Текстильные организации	Трикотажные организации	Швейные организации	Кожевенно-обувные организации
1	2	3	4	5
2012 год				
Фонд заработной платы, в том числе	37216,48	39751,16	43324,06	30600,22
Оплата за отработанное время	30896,69	34078,15	36343,3	27187,62
Оплата за неотработанное время	3312,29	3172,9	3136,95	2049,99
Единовременные выплаты	2951,93	2485,27	3674,37	1303,36
Другие выплаты, входящие в состав ФЗП	55,57	14,84	169,44	59,25
Отчисления в ФСЗН за отработанное время	10255,27	11791,28	12194,27	9256,27

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4	5
Отчисления на обязательное страхование за отработанное время	240,66	209,92	210,97	162,67
Условно-переменные расходы на персонал	41392,61	46079,34	48748,53	36606,55
Условно-постоянные расходы на персонал	11345,82	9848,82	12821,99	6398,82
Доля условно-переменных расходов на персонал, %	78,49	82,39	79,18	85,12
Компенсационные расходы на персонал	52398,27	55619,41	61104,55	42747,79
Инвестиционные расходы на персонал	340,16	308,75	465,97	257,58
Доля инвестиционных расходов на персонал, %	0,64	0,55	0,76	0,60
2016 год				
Фонд заработной платы, в том числе	98018,1	73420,3	64350,4	86944,9
Оплата за отработанное время	85929,7	66827,1	57354,7	76862,4
Оплата за неотработанное время	8670,8	5403,2	4721,7	6648,3
Единовременные выплаты	3373,5	1179,1	2259,4	3233,3
Другие выплаты, входящие в состав ФЗП	44,1	10,9	14,6	200,9
Отчисления в ФСЗН за отработанное время	29145,04	21293,02	19538,36	26306,25
Отчисления на обязательное страхование за отработанное время	688,98	390,298	323,54	490,29
Условно-переменные расходы на персонал	115763,72	88510,41	77216,59	103658,94
Условно-постоянные расходы на персонал	22361,28	13685,69	13978,21	19442,86
Доля условно-переменных расходов на персонал, %	83,81	86,61	84,67	84,21
Компенсационные расходы на персонал	137204,5	101947,4	90418,3	122522,9
Инвестиционные расходы на персонал	920,5	248,7	776,5	578,9
Доля инвестиционных расходов на персонал, %	0,67	0,24	0,85	0,47

Примечание: рассчитано авторами по данным концерна «Беллегпром».

Расчеты показали, что доля условно-переменных затрат в расходах на персонал среди организаций, входящих в концерн, составляет

78–86 % по отраслям. Причем по всем отраслям, кроме кожевенно-обувной, эта доля за исследуемый период увеличилась. В кожевенно-обувной отрасли доля условно-переменных затрат в 2012 году была наибольшей среди отраслей и снизилась в 2016 году незначительно (на 0,9 п. п.) Это свидетельствует о том, что в приоритетах кадровой политики преобладают краткосрочные цели и задачи, увеличивается финансирование стоимости использованного труда за счет снижения финансирования долгосрочных кадровых целей. Инвестиционные расходы в затратах на персонал в организациях текстильной и швейной отрасли выросли, а в трикотажной и кожевенно-обувной сократились за исследуемый период. В целом же их доля не превышает 1 %, что свидетельствует о крайне низком уровне инвестиций в персонал на предприятиях легкой и текстильной промышленности. Следует также отметить, что среди организаций концерна не более 30 % участвуют в финансировании инвестиционных расходов на персонал, из них более чем у половины суммы расходов незначительны. То есть лишь небольшое количество организаций активно инвестирует в персонал, в то время как продукция этих отраслей является товарами интенсивного обновления и нуждается в инновациях, как производственных, так и маркетинговых [70].

Особенно следует отметить критически низкий уровень расходов на обучение сотрудников (он вырос с 0,07 % в 2012 году до 0,09 % в 2016 году). Такое пренебрежение развитием персонала в период становления инновационной экономики лишает предприятия шансов на формирование устойчивых конкурентных преимуществ высокого порядка, основу которых составляют знания и высокомотивированный персонал. Анализ состава и структуры затрат на персонал необходимо дополнить изучением результативности и эффективности их использования [71]. Расчет показателей, характеризующих эффективность управления затратами на персонал, сведены в таблице 3.5.

Численность персонала организаций исследуемых отраслей за пятилетний период снизилась, а расходы на персонал на одного сотрудника, напротив, увеличились. Но свидетельствует ли это о повышении эффективности использования затрат на персонал?

В организациях всех отраслей концерна, кроме трикотажной, растет доля расходов на персонал в объемах реализации, в себестоимости и в добавленной стоимости. Однако, учитывая характер этих расходов, выявленный ранее в результате анализа их состава и структуры, такая тенденция говорит об удорожании стоимости труда и его опережающем росте по сравнению с другими видами затрат.

Таблица 3.5 – Показатели эффективности использования затрат на персонал в организациях концерна «Беллегпром» по отраслям за 2012 и 2016 годы

Показатели	Текстильные организации	Трикотажные организации	Швейные организации	Кожевенно-обувные организации
1	2	3	4	5
2012 год				
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	17658	13636	13783	14461
Расходы на персонал, тыс. руб.	52738,43	55928,16	61570,52	43005,37
Расходы на персонал на 1 сотрудника, тыс. руб.	2,987	4,102	4,467	2,974
Валовая добавленная стоимость (ВДС), тыс. руб.	130995,6	95715,5	133823,8	170215,5
ВДС на одного работника, тыс. руб.	7,418	7,019	9,709	11,771
Доля расходов на персонал в добавленной стоимости, %	40,26	58,43	46,01	25,27
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	315746,1	154511,2	180209,7	286203,8
Доля расходов на персонал в себестоимости, %	16,70	36,20	34,17	15,03
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	387291,1	191183,8	241922,3	401766,1
Доля расходов на персонал в объеме реализации, %	13,62	29,25	25,45	10,70
Чистая прибыль, тыс. руб.	17292	6866,2	29271,5	43599,9
Рентабельность персонала, %	32,79	12,28	47,54	101,38
2016 год				
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	15030	11062	10094	12658
Расходы на персонал, тыс. руб.	138125	102196,1	91194,8	123101,8
Расходы на персонал на 1 сотрудника, тыс. руб.	9,190	9,238	9,035	9,725

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5
Валовая добавленная стоимость (ВДС), тыс. руб.	205486	234322	129828	269876
ВДС на одного работника, тыс. руб.	13,672	21,183	12,862	21,321
Доля расходов на персонал в добавленной стоимости, %	67,22	43,61	70,24	45,61
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	608342	370386	207151	423132
Доля расходов на персонал в себестоимости, %	22,71	27,59	44,02	29,09
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	687646	508868	259172	637452
Доля расходов на персонал в объеме реализации, %	20,09	20,08	35,19	19,31
Чистая прибыль, тыс. руб.	7457	44704	26339	39805
Рентабельность персонала, %	5,40	43,74	28,88	32,34

Примечание: рассчитано по данным концерна «Беллегпром».

Это подтверждают и значения показателя рентабельности персонала, которые значительно ухудшились за исследуемый период во всех отраслях концерна, кроме трикотажной. Следует отметить, что организации трикотажной отрасли значительно отставали по эффективности использования затрат на персонал от организаций других отраслей концерна в 2012 году, однако за 5 лет им удалось достигнуть средних значений рентабельности персонала по концерну за 2012 год. Ухудшение этого показателя в остальных отраслях вывело их на первое место по рентабельности персонала в 2016 году, хотя в целом по концерну этот показатель значительно ухудшился.

Таким образом, анализ затрат на персонал организаций концерна «Беллегпром» позволил выявить следующие тенденции:

- инфляционный рост затрат на персонал;
- преобладание условно-переменных затрат на персонал и рост их доли за исследуемый период;
- доминирование компенсационных затрат над инвестиционными;
- отсутствие инвестиционной составляющей в расходах на персонал большинства организаций концерна;
- пассивный характер кадровой политики;

– преобладание текущих кадровых задач над стратегическими кадровыми приоритетами.

Эти тенденции находят свое отражение в экономических показателях, характеризующих эффективность использования затрат на персонал:

– рост доли затрат на персонал в себестоимости, добавленной стоимости и выручке от реализации на фоне снижения численности персонала;

– снижение рентабельности персонала.

В качестве рекомендаций по управлению затратами на персонал для организаций концерна можно предложить:

– разработку стратегии управления персоналом, обеспечивающей формирование устойчивых конкурентных преимуществ организаций концерна;

– разработку соответствующих мер активной кадровой политики;

– обеспечение финансирования расходов на персонал в соответствии с приоритетами кадровой политики через оптимизацию их структуры;

– увеличение инвестиционной составляющей в расходах на персонал;

– увеличение затрат на развитие персонала для создания потенциала роста прибыли.

Использование такого подхода позволит оказывать целенаправленное воздействие на затраты на персонал и сделать его полноценным инструментом реализации кадровой политики на микроуровне.

3.2.3 Исследование влияния затрат на персонал на добавленную стоимость организации на основе анализа панельных данных

Наблюдения за структурой затрат на персонал в промышленности Республики Беларусь за период 2012–2016 годов позволяют сделать выводы о доминировании в расходах на персонал расходов на оплату труда и обязательные отчисления (в совокупности более 96 %), что свидетельствует об использовании пассивной кадровой политики и отсутствии необходимых инвестиций в персонал и должных мер по развитию человеческого капитала на микроуровне [67].

Однако теоретические и эмпирические исследования различных авторов доказывают, что человеческий капитал как ключевой ресурс современной организации нуждается в инвестициях и способен обеспечить высокую отдачу на вложенный капитал [3; 4; 18; 71–77].

С целью более детального изучения процессов формирования и использования затрат на персонал было проведено исследование данных статистических наблюдений за организациями, входящими в Белорусский государственный концерн по производству и реализации товаров легкой промышленности (концерн «Беллегпром»), за период 2012–2016 гг. В составе концерна более 100 организаций, которые в совокупности обеспечили 50,5 % объемов производства текстильных изделий, одежды, изделий из кожи и меха в Республике Беларусь в 2018 году (всего данный вид экономической деятельности осуществляли 1611 организаций). Удельный вес экспорта в общем объеме производства промышленных организаций концерна «Беллегпром» в 2018 году составил 55,3 %. Между тем производство текстильных изделий, одежды, изделий из кожи и меха составило лишь 3,6 % от общего объема промышленного производства, удельный вес данного вида экономической деятельности в структуре промышленности Беларуси продолжает сокращаться. Следует отметить, что затраты на персонал в структуре себестоимости при производстве текстильных изделий, одежды, изделий из кожи и меха в Республике Беларусь в 2018 году составили 30 %, и их удельный вес постепенно растет. В то же время в целом по промышленности доля затрат на персонал в структуре себестоимости составила в 2018 году около 15 %, при этом их удельный вес постепенно сокращается [78].

Анализ состава и структуры затрат на персонал позволил сделать выводы о снижении удельного веса предприятий, финансирующих расходы на профессиональное обучение работников, культурно-бытовое обслуживание, а также выплачивающих доходы по акциям. Снижается удельный вес предприятий, погашающих проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы, однако удельный вес этих расходов растет. Доля предприятий, финансирующих расходы по обеспечению работников жильем, растет, однако удельный вес этих расходов падает [68].

Приведенные данные показывают, что назрела необходимость пересмотра кадровой политики и изменения ее приоритетов в пользу активных мер воздействия на персонал, усиления мотивации персонала, увеличения инвестиций в персонал в исследуемых организациях для обеспечения возможности их выживания в долгосрочной перспективе. Для этого необходимо обеспечить кадровую службу информацией для принятия решений на основе современных технологий, позволяющих обрабатывать большие массивы данных с использованием современных эконометрических пакетов [64; 77; 79; 80].

Представленное исследование посвящено оценке влияния отдельных элементов затрат на персонал на валовую добавленную стоимость, созданную организацией. Для этого данные из форм статистической отчетности 1-ф «Отчет об отдельных финансовых

показателях» и 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат» были преобразованы в панельные данные за периоды 2012, 2014 и 2016 гг., что связано с периодичностью сбора статистической информации о затратах на персонал в Республике Беларусь (1 раз в 2 года). В исходные данные были включены те промышленные организации концерна, данные о которых имелись хотя бы за 2 из трех периодов наблюдения, а именно 73 организации, в том числе 16 текстильных, 11 трикотажных, 20 швейных и 26 кожевенно-обувных предприятий концерна «Беллегпром».

В качестве зависимой переменной была выбрана валовая добавленная стоимость на 1 работника, в качестве независимых переменных были выбраны оплата труда на одного работника, расходы на одного работника, а также элементы расходов на персонал (условно-переменные и условно-постоянные расходы на одного работника, а также инвестиционные и компенсационные расходы на одного работника). Удельные показатели использовались для того, чтобы исключить влияние размера предприятия.

В качестве критерия отнесения затрат на персонал к условно-переменным и условно-постоянным (в отличие от традиционно применяемого критерия их изменения пропорционально объему произведенной продукции) предлагается использовать зависимость данного вида затрат от количества времени, отработанного работником. Условно-переменные затраты на персонал – это затраты, которые изменяются пропорционально отработанному времени (заработная плата за отработанное время и налоги и отчисления на нее, а также другие виды оплаты труда, зависящие от заработной платы за отработанное время, в том числе премии, надбавки, доплаты и т. п.). Условно-постоянные затраты на персонал – это затраты, которые не зависят напрямую от отработанного времени (оплата за неотработанное время, единовременные выплаты, расходы по обеспечению работников жильем, выходные пособия, доплаты к пенсиям, материальная помощь, оплата путевок, расходы на обучение, расходы на культурно-бытовые нужды, проезд, питание, спецодежда, командировочные и пр.). Дифференцированный подход при распределении этих статей затрат должен усиливать долгосрочную мотивацию и способствовать удержанию и развитию наиболее ценных сотрудников в компании, а также быть стимулом для других работников к росту их результативности и ценности для компании. Таким образом, условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал требуют применения различных экономических механизмов распределения, что позволит усилить трудовую мотивацию и сохранить наиболее ценных работников в компании.

Еще одним важным признаком классификации затрат может стать разделение затрат на персонал на компенсационные и инвестиционные

затраты. Компенсационные затраты – это выплаты, связанные с компенсацией уже затраченных работником усилий и/или призванные обеспечить восстановление его трудоспособности (заработная плата за отработанное время и связанные с ней выплаты и пр.). Инвестиционные расходы на персонал – это расходы, которые могут обеспечить компании возможность получения дохода в будущем (расходы на обучение и развитие, оздоровление, обеспечение работников жильем, культурно-бытовое обслуживание и т. п.). Выделение инвестиционной составляющей в расходах на персонал позволит оценить стратегическую направленность управления затратами на персонал и позволит задуматься о сокращении удельного веса выплат, не связанных с возможностью получения дохода в будущем.

В ходе анализа панельных данных было выявлено, что исследуемые параметры имеют значимые связи (табл. 3.6), однако проверка при помощи теста на линейное ограничение (различие констант) показала, что простая полная регрессия (pooled regression), не учитывающая панельную структуру данных, недостаточно хорошо описывает выявленные зависимости.

Таблица 3.6 – Результаты исследования связи между добавленной стоимостью и затратами на персонал

Зависимая переменная (y)	Независимая переменная	Достижимый уровень значимости, p-value
1. Валовая добавленная стоимость на одного работника, млн руб.	Оплата труда на одного работника, млн руб. (x_6)	$p = 3 \cdot 10^{-16}$
2. Валовая добавленная стоимость на одного работника, млн руб.	Расходы на одного работника, млн руб. (x_7)	$p = 8,1 \cdot 10^{-6}$
3. Валовая добавленная стоимость на одного работника, млн руб.	Условно-переменные затраты на одного работника, (x_8)	$p = 1,94 \cdot 10^{-16}$
4. Валовая добавленная стоимость на одного работника, млн руб.	Компенсационные затраты на одного работника, млн руб. (x_9)	$p = 8,6 \cdot 10^{-6}$

Следует отметить отсутствие связи в исследуемых панельных данных между зависимой переменной y и такими показателями, как условно-постоянные расходы на персонал и инвестиционные расходы на персонал. Это может объясняться тем, что размер данных расходов мал по сравнению с теми, которые оказывают влияние на зависимую переменную, а также тем, что данные расходы финансируются по остаточному принципу, зачастую бессистемно. Данные обстоятельства требуют дополнительного исследования, а также наличия данных, отсутствующих в формах статистической отчетности. Такие данные

могут быть получены на предприятиях по распоряжению и с разрешения руководителей.

Далее для параметров, имеющих значимые связи, были выбраны модели, наилучшим образом описывающие имеющиеся зависимости (табл. 3.7). При выборе моделей были использованы тест Бриша-Пэгана и тест Хаусмана. Сравнительный анализ показал, что перечисленные выше зависимости наилучшим образом описывает модель с фиксированными эффектами (fixed effects regression), позволяющая учитывать неизмеримые индивидуальные различия между предприятиями.

Таблица 3.7 – Параметры моделей, характеризующих статистически значимые зависимости исследуемых показателей

Зависимая переменная	Регрессор	Вид модели	Коэффициент перед регрессором	LSDV R ²
у	x ₆	С фиксированными эффектами	2,12 p=3·10 ⁻¹⁶	0,88
у	x ₇	С фиксированными эффектами	0,85 p=8,1·10 ⁻⁶	0,83
у	x ₈	С фиксированными эффектами	1,8 p=1,94·10 ⁻¹⁶	0,88
у	x ₉	С фиксированными эффектами	0,85 p=8,6·10 ⁻⁶	0,83

Результаты анализа панельных данных позволили выявить статистически значимые зависимости и получить модели, пригодные для прогнозирования и принятия управленческих решений в отношении управления затратами на персонал. Полученные коэффициенты могут быть интерпретированы следующим образом:

– при увеличении оплаты труда на одного работника на один рубль валовая добавленная стоимость на одного работника увеличивается в среднем на 2,12 рублей;

– при увеличении расходов на одного работника на один рубль валовая добавленная стоимость на одного работника увеличивается в среднем на 85 копеек;

– при увеличении условно-переменных расходов на одного работника на один рубль валовая добавленная стоимость на одного работника увеличивается в среднем на 1,8 рубля;

– при увеличении компенсационных расходов на одного работника на один рубль валовая добавленная стоимость на одного работника увеличивается в среднем на 85 копеек.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что основным фактором формирования добавленной стоимости на исследуемых предприятиях является использование живого труда, в то время как развитие человеческого капитала и инвестиции в него не оказывают

существенного влияния на добавленную стоимость. Это может означать, что предприятия используют устаревший подход к управлению человеческими ресурсами, характерный для индустриальной экономики, который исчерпал себя в условиях новой экономики и требует пересмотра.

Для более глубокого изучения влияния условно-постоянных и инвестиционных расходов на результат работы организации (добавленную стоимость) в ходе дальнейшего исследования промышленные организации концерна «Беллегпром» были разделены по отраслевому признаку (текстильные предприятия, трикотажные предприятия, швейные предприятия, кожевенно-обувные предприятия). Результаты исследования панельных данных, имеющих статистически значимые связи, представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Параметры моделей, характеризующих статистически значимые зависимости исследуемых показателей по отраслям

Зависимая переменная	Регрессор	Вид модели	Коэффициент перед регрессором	Отрасль
y	Инвестиционные расходы на одного работника (x_{10})	Со случайными эффектами	59,41 $p=0,01$	текстильная
y	Инвестиционные расходы на одного работника (x_{10})	Со случайными эффектами	35,74 $p=0,0016$	швейная
y	Условно-постоянные расходы на одного работника (x_{11})	Со случайными эффектами	6,77 $p=0,0019$	текстильная
y	Условно-постоянные расходы на одного работника (x_{11})	Со случайными эффектами	7,91 $p=9,97 \cdot 10^{-11}$	швейная

Полученные результаты свидетельствуют о наличии статистически значимых зависимостей между созданной добавленной стоимостью и инвестициями в персонал, а также между созданной добавленной стоимостью и условно-постоянными расходами на персонал в текстильной и швейной отраслях. Наиболее точно эти связи описываются моделью со случайными эффектами. Это означает, что существуют ненаблюдаемые факторы (пропущенные переменные), не коррелирующие с регрессором, влияние которых не выявляется в модели, а отражается в ней через случайные ошибки. Такими факторами могут быть, например, неконтролируемые внешние воздействия (конъюнктуры рынка, колебания спроса и курсов валют, изменения в законодательстве и пр.). Тем не менее полученные в модели коэффициенты могут быть интерпретированы следующим образом:

– при увеличении инвестиционных расходов на 1 работника на один рубль в текстильной отрасли валовая добавленная стоимость на одного работника увеличивается в среднем на 59,41 рубля;

– при увеличении инвестиционных расходов на одного работника на один рубль в швейной отрасли валовая добавленная стоимость на одного работника увеличивается в среднем на 35,74 рубля;

– при увеличении условно-постоянных расходов на одного работника на один рубль в текстильной отрасли валовая добавленная стоимость на одного работника увеличивается в среднем на 6,77 рубля;

– при увеличении условно-постоянных расходов на одного работника на один рубль в швейной отрасли валовая добавленная стоимость на одного работника увеличивается в среднем на 7,91 рубля.

Следует отметить, что инвестиционные расходы на персонал, несмотря на наличие ненаблюдаемых факторов, имеют высокую отдачу. Это означает, что персонал действительно является выгодным объектом инвестиций, и вложения в персонал обеспечивают более высокую рентабельность, чем прочие объекты инвестирования.

Для более качественной оценки эффективности инвестиций в персонал предлагается использовать динамические модели временных рядов со стационарными переменными (например, модель распределенных лагов). При положительных результатах проверки исходных предпосылок о стационарности временного ряда и отсутствии мультиколлинеарности эта модель позволит оценить не только мгновенный, но и накопленный эффект от инвестиций в персонал. При этом потребуются сбор данных об инвестициях в персонал и результатах на регулярной основе за более короткие промежутки времени (например, ежеквартально).

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что затраты на персонал и их отдельные элементы оказывают непосредственное влияние на конечные результаты деятельности организации. Для повышения эффективности затрат на персонал и качества управления ими необходимо организовать сбор соответствующих эмпирических данных на микроуровне для проведения более глубокого анализа.

3.3 Зарубежный опыт управления затратами на персонал

Цифровизация экономических отношений, высвобождение человека из сферы производства и изменение характера труда требует пересмотра взаимоотношений между работодателем и наемным работником, а также пересмотра роли и места человека как ресурса в системе факторов производства. Поскольку знания и интеллектуальный

капитал становятся ключевыми факторами конкурентной борьбы и основой конкурентных преимуществ высокого порядка, то на их создание и укрепление должны быть направлены усилия и ресурсы предприятий, претендующих на успешное существование в условиях современной экономики. Исчезают рабочие места и профессии людей, чей труд может быть алгоритмизирован и запрограммирован. Вместе с тем на их место приходят профессии, связанные с творчеством, научными исследованиями, инновационной деятельностью и т. п. Эти процессы и явления требуют дополнительных вложений со стороны предприятий, необходимых для привлечения и удержания кадров высокой квалификации, а также создания условий для их развития и поддержания высокой производительности.

Современные условия формирования новых технологических укладов, высвобождения человека из сферы производства требуют кардинального изменения подходов к управлению затратами на персонал для обеспечения роста производительности труда. Для решения новых проблем, стоящих перед современной организацией, недостаточно усиливать материальное вознаграждение руководителей, необходимо создание комплексной системы управления затратами на персонал организации, обеспечивающей мотивированную к достижению конечного результата рабочую среду.

Одним из ключевых вопросов управления персоналом организации сегодня является финансирование человеческого капитала. Провозгласив людей наиболее ценным ресурсом, необходимо обеспечить его финансирование для того, чтобы создать потенциал экономического роста, увеличения добавленной стоимости и роста производительности труда.

Изучение зарубежного опыта управления затратами на персонал показывает, что в Европейском Союзе в среднем доля затрат на заработную плату не превышает 74 %, а остальные виды затрат (расходы на социальную защиту, оплата питания, проезда, жилья, культурно-бытовое обслуживание и прочие, влияющие на мотивацию) в совокупности составляют около 26 % (рис. 3.10). В отдельных странах, таких как Швеция и Франция, доля расходов на персонал, не относящаяся к заработной плате, доходит до 32–35 %. В то же время структура затрат на персонал в Российской Федерации и Республике Беларусь практически совпадает (отклонения по структуре видов затрат не превышают 1 %) [81; 82].

Целью дальнейшего исследования является определение корреляции между такими трудовыми показателями, как часовая оплата труда, часовые затраты на персонал и производительность труда на одного работника и разработка рекомендаций по управлению затратами на персонал с учетом результатов проведенного анализа. Исходными данными для

исследования являются данные Международной организации труда о часовой заработной плате, часовых затратах на персонал и выпуске продукции на одного работника в 30 странах мира (в основном европейских). Для обеспечения сопоставимости используются данные за 2014 год в долларах США.

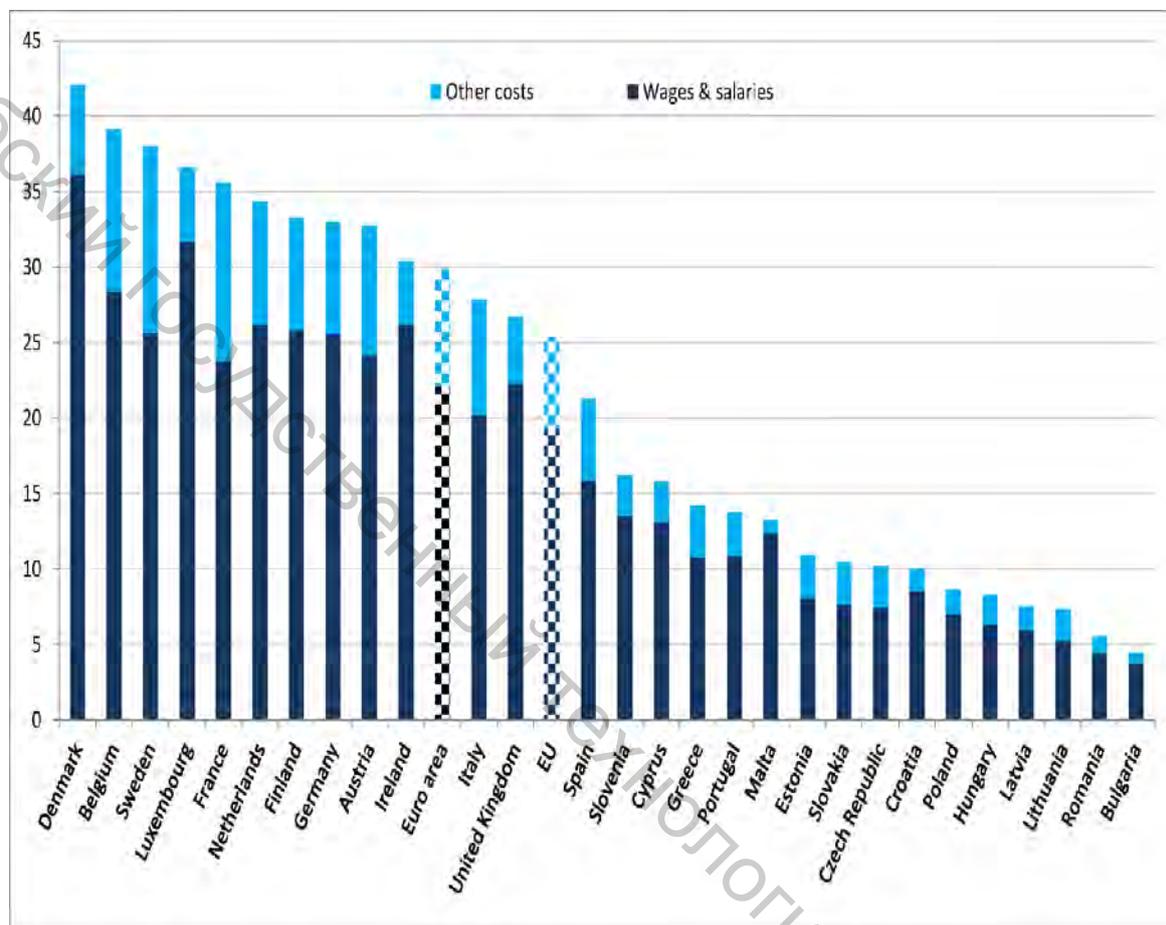


Рисунок 3.10 – Часовые затраты на персонал в странах ЕС в 2016 г. (в евро)

Источник: Eurostat.

На рисунке 3.11 представлены данные о часовых затратах на персонал. Данные показывают высокий разброс данного параметра среди выбранных стран (минимальное и максимальное значения отличаются более чем в 14 раз). Среднее значение номинальных часовых затрат на персонал составляет 29,3 долл. США, медианное значение составляет 25,6 долл. США. В условиях единого экономического пространства и отсутствия границ страны с более высоким уровнем расходов на персонал имеют возможность привлекать наиболее квалифицированных специалистов и создавать для них привлекательные условия труда и социальное обеспечение. Одновременно в этих странах наиболее сильны экономические стимулы для автоматизации, модернизации производства и внедрения

инноваций. Этим обеспечивается высокая производительность труда в этих странах. Вместе с тем высокая стоимость труда снижает спрос на него среди работодателей и увеличивает уровень безработицы в стране.

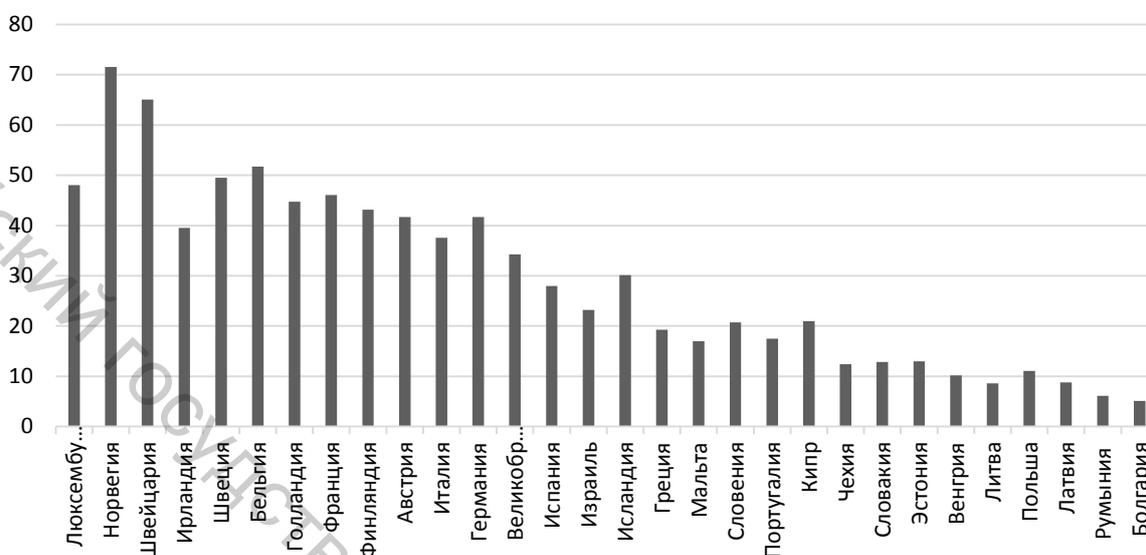


Рисунок 3.11 – Часовые расходы на персонал в 2014 году, долл. США

Источник: ILOSTAT.

На рисунке 3.12 представлены данные об уровне оплаты труда в вышеназванных странах. Как видно, для этого параметра также характерен высокий уровень разброса (минимальное и максимальное значения отличаются более чем в 14,3 раза). Среднее значение номинальной часовой заработной платы составляет 17,88 долл. США, медианное значение составляет 17,5 долл. США.

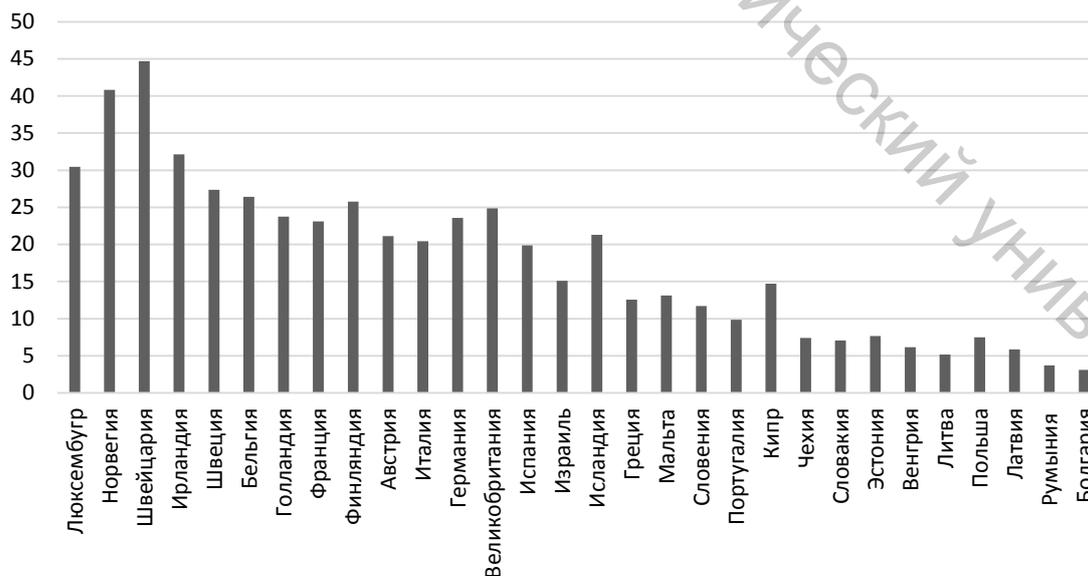


Рисунок 3.12 – Часовая заработная плата в 2014 году, в долл. США

Источник: ILOSTAT.

Следует отметить тесную взаимосвязь между часовой заработной платой и часовыми расходами на персонал (коэффициент корреляции составил 0,965). Это означает, что в упомянутых выше странах обеспечивается соответствие между этими показателями. Соотношение часовых расходов на персонал и часовой заработной платы варьируется в диапазоне от 1,23 до 1,99. Это объясняется различиями в уровне расходов на социальную защиту, обусловленными законодательством этих стран, а также различиями в структуре затрат на персонал.

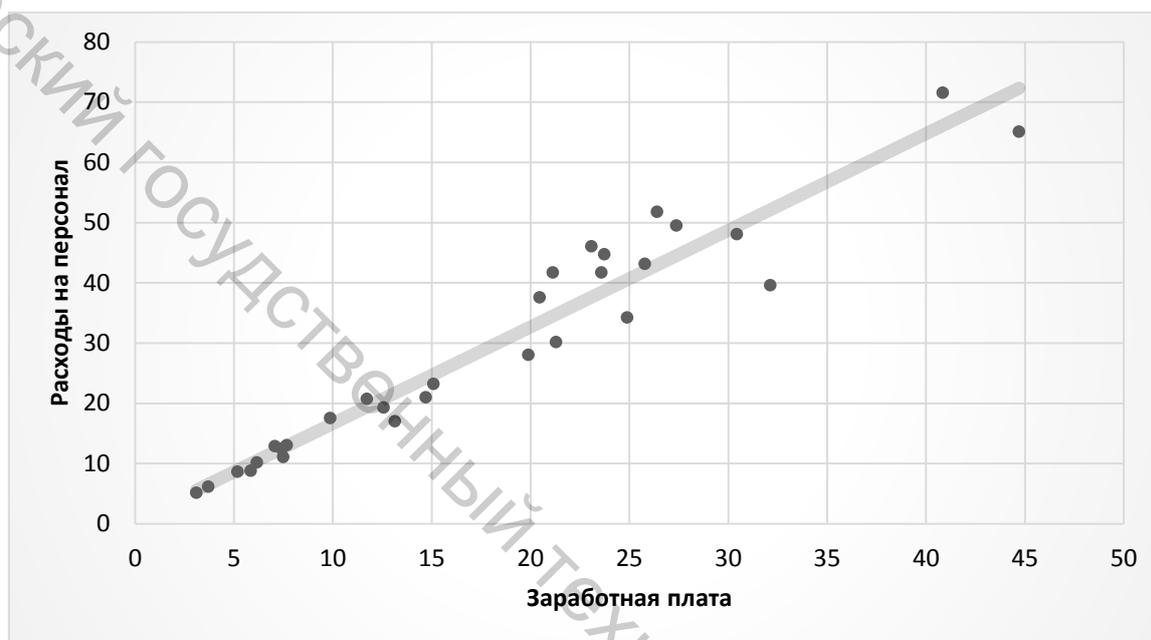


Рисунок 3.13 – Зависимость расходов на персонал от заработной платы
Источник: составлено авторами.

Как видно на рисунке 3.13, часовые расходы на персонал и часовая заработная плата для исследуемой совокупности стран характеризуются линейной зависимостью. Модель линейной зависимости для данных показателей является достоверной (коэффициент R-квадрат составил 0,93).

Следует отметить, что в Республике Беларусь и Российской Федерации расходы на персонал сконцентрированы на заработной плате и обязательных отчислениях, при этом доля других видов расходов на персонал составляет лишь 3 % [81; 82]. При этом уровень часовой оплаты труда и часовые расходы на персонал ниже, чем в среднем в странах Европы. Это свидетельствует о сравнительно низком финансировании персонала как ресурса, что создает предпосылки для оттока наиболее квалифицированных кадров в соседние страны, а также усугубляет разрыв в квалификации и результативности персонала. В долгосрочной перспективе такие тенденции опасны тем, что интеллектуальный капитал концентрируется в странах с более высоким

уровнем финансирования персонала, что обуславливает усиление дифференциации в уровне производительности в современной экономике, где интеллектуальный капитал является залогом успешного инновационного развития в период четвертой промышленной революции [11].

На рисунке 3.14 приведены данные о ВВП на одного работающего в тех же странах в долларах США в 2014 году. Среднее значение составляет 78045 долл. США, медианное значение – 77493 долл. США. В Республике Беларусь ВВП на одного работающего в 2014 году составил 12397 долл. США (данные по Российской Федерации за этот период отсутствуют в базе). Это в 6,3 раза меньше, чем в среднем по исследуемым странам.

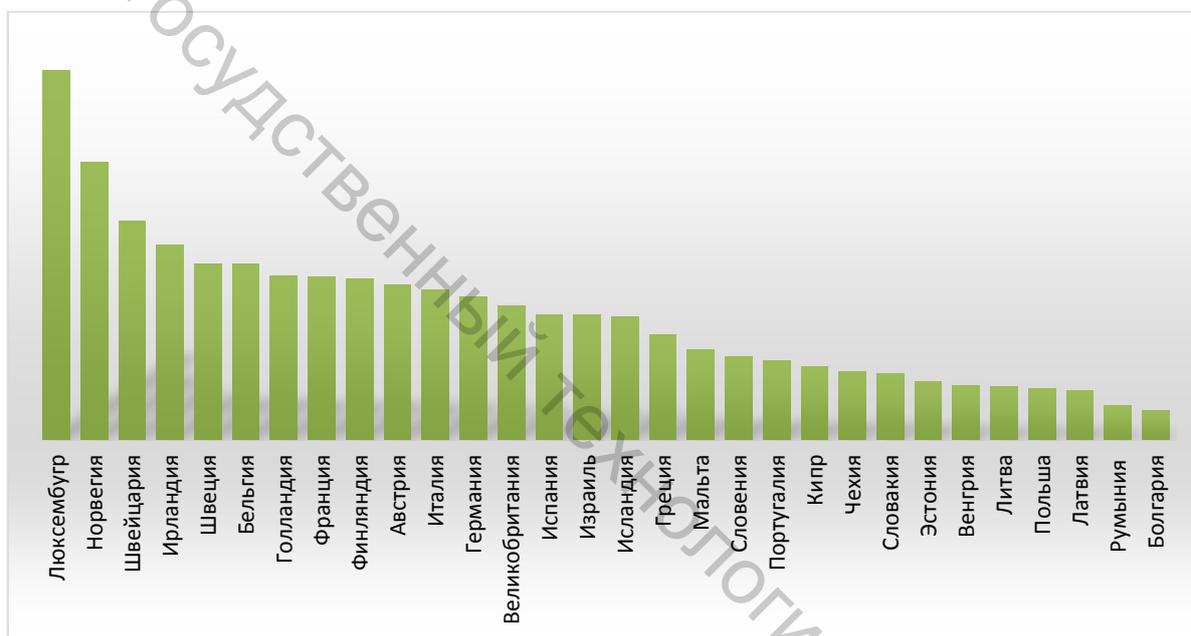


Рисунок 3.14 – ВВП на одного работающего в 2014 году, долл. США

Источник: смоделированные оценки MOT, ноябрь 2017 г.

Для изучения влияния заработной платы и расходов на персонал на производительности труда была проверена гипотеза о линейной зависимости этих показателей (рис. 3.15, 3.16).

Следует отметить сильную взаимосвязь между уровнем оплаты труда и уровнем производительности труда (коэффициент корреляции 0,878), а также уровнем расходов на персонал и уровнем производительности труда (коэффициент корреляции 0,878) в исследуемых странах. Модель линейной зависимости для данных показателей является статистически значимой (коэффициент R-квадрат составил 0,772 для зависимости между уровнем оплаты труда и его производительности, а также 0,766 для зависимости между уровнем расходов на персонал и уровнем производительности труда).

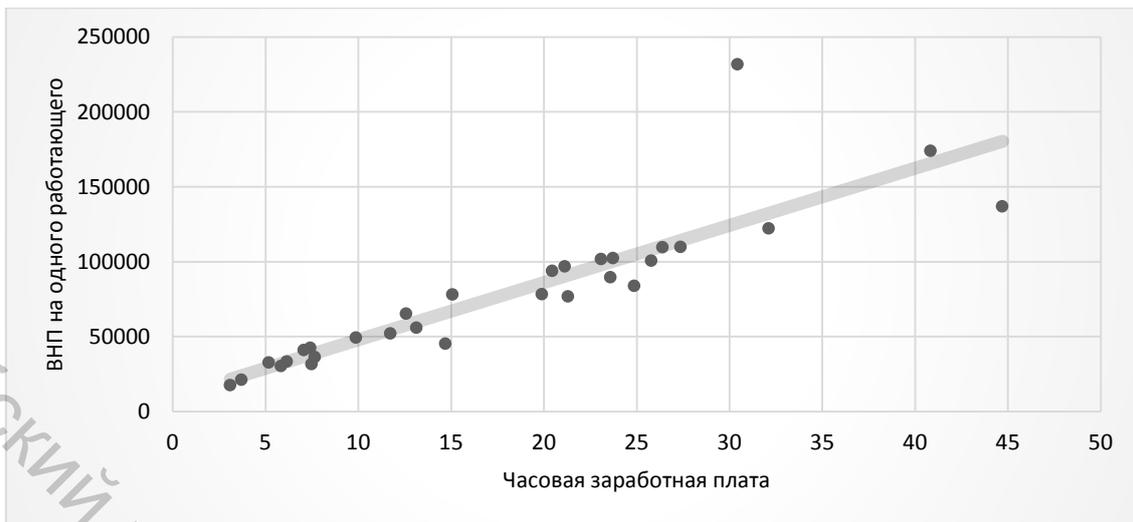


Рисунок 3.15 – Зависимость производительности труда от часовой заработной платы

Источник: составлено авторами.

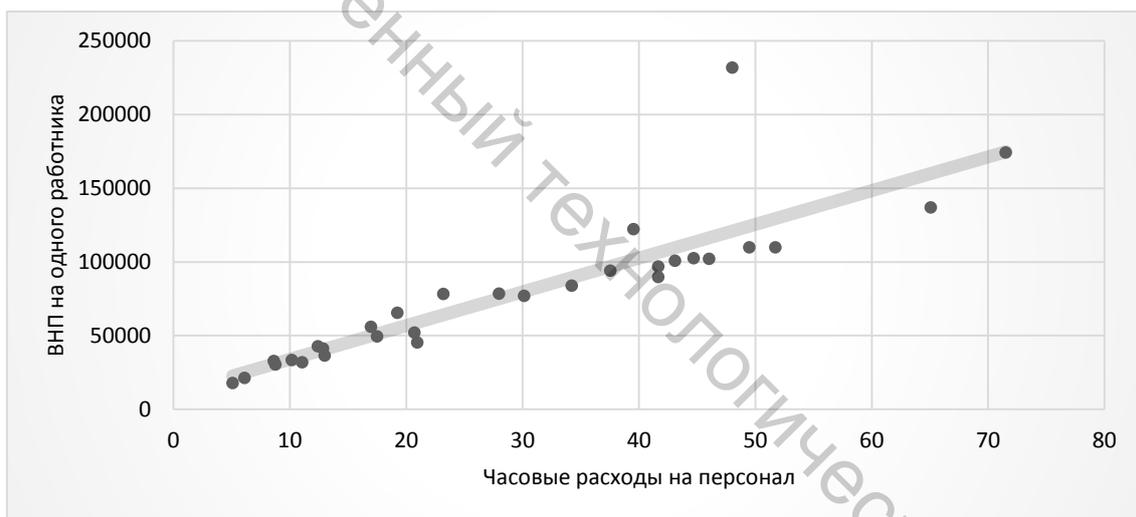


Рисунок 3.16 – Зависимость производительности труда от часовых расходов на персонал

Источник: составлено авторами.

Международные сравнения показывают, что в Республике Беларусь в последние два десятилетия персонал получает значительно меньшее финансирование, чем в странах с развитой экономикой. В структуре расходов на персонал доминирует заработная плата, которая вместе с обязательными отчислениями по заработной плате составляет около 97 % всех расходов на персонал. Сегодня приоритеты финансирования расходов на персонал сфокусированы на оплате труда для сохранения кадрового потенциала, но не направлены на его развитие и укрепление. В условиях технологических прорывов, быстрого устаревания знаний и увеличения скорости инновационных

процессов такой подход к финансированию затрат на персонал усиливает отставание в уровне квалификации и лишает предприятия шансов на достижение успеха в будущем.

В ходе корреляционно-регрессионного анализа были получены коэффициенты уравнения прямой, описывающей вышеупомянутые зависимости. Уравнение $Y = 9827,45 + 3814,04 \cdot X$ описывает зависимость производительности труда от уровня его оплаты. Уравнение $Y = 11005,77 + 2287,44 \cdot X$ описывает зависимость производительности труда от уровня затрат на персонал. Данные уравнения могут быть использованы для прогнозирования производительности труда при изменении приоритетов финансирования расходов на персонал.

Таким образом, затраты на персонал (в целом и заработную плату в частности) необходимо использовать в качестве инструмента влияния на производительность при принятии управленческих решений. Использование европейского опыта может быть полезным при планировании расходов на персонал для обеспечения роста производительности труда.

3.4 Методика управления затратами на персонал

3.4.1 Модель процесса управления затратами на персонал

Методика управления затратами на персонал предназначена для использования в условиях перехода организации к активной кадровой политике, при внедрении реинжиниринга бизнес-процессов, в условиях цифровой трансформации и т. п. Методика управления затратами на персонал включает:

1. Модель процесса управления затратами на персонал на основе системного подхода и его описание.
2. Методику анализа и оценки эффективности управления затратами на персонал.
3. Алгоритм управления затратами на персонал в условиях цифровой трансформации экономики.

Применение этих технологий в управлении затратами на персонал позволит обеспечить соответствие структуры затрат на персонал приоритетам кадровой политики, а также формировать затраты на персонал с учетом фактических результатов деятельности организации.

На рисунке 3.17 представлена модель процесса управления затратами на персонал, разработанная на основе интеграции системного и процессного подходов к управлению. Модель представлена в виде системы, входами которой являются целевые показатели деятельности организации и приоритеты кадровой политики, а выходами

(результатами) – производительность труда и эффективность затрат на персонал.



Рисунок 3.17 – Модель процесса управления затратами на персонал организации

Стадиями процесса управления затратами на персонал являются планирование, контроль и анализ, регулирование затрат на персонал, обеспечивающие достижение поставленных перед системой целей.

На этапе **планирования** обеспечивается постановка целей управления затратами на персонал в соответствии со стратегией и приоритетами кадровой политики организации, осуществляется выбор критериев и показателей эффективности, отражающих динамику продвижения организации к достижению этих целей для конкретной компании с учетом возможностей сбора информации, определяются объемы и источники финансирования затрат на персонал.

На этапе **контроля и анализа** осуществляется сбор первичной информации для учета затрат на персонал, анализ и оценка эффективности управления затратами на персонал. Анализ целесообразно вести по центрам ответственности (местам возникновения затрат), а также по процессам. Под эффективностью управления затратами на персонал понимается, прежде всего, экономическая эффективность. Увеличение результата может достигаться с помощью экстенсивных и интенсивных методов. К экстенсивным методам можно отнести увеличение числа сотрудников, объема выполняемых работ, объема затрат. Результатом применения интенсивных методов может выступать увеличение производительности труда.

В ходе *регуляции* по результатам анализа разрабатывается комплекс мероприятий по совершенствованию управления затратами на персонал на перспективу с учетом возможных изменений в кадровой политике организации. В качестве инструментов регулирования затрат на персонал могут быть использованы:

- установление показателей оценки деятельности работников, обеспечивающих выполнение целевых показателей деятельности организации (на основе методики КРІ или системы сбалансированных показателей для подразделений и рабочих мест);

- установление доли расходов на персонал в созданной за период добавленной стоимости (первоначально эту долю можно установить эмпирическим путем от значений предыдущих лет, а затем постепенно наращивать ее по мере улучшения результативности работы организации);

- оптимизация структуры расходов на персонал с учетом приоритетов кадровой политики;

- учет результатов деятельности организации и вклада отдельных работников в эти результаты (согласно установленным выше показателям);

- дифференциация персонала по результативности труда;

- создание системы распределения расходов на персонал на основе дифференциации персонала по результативности труда с учетом приоритетов кадровой политики.

Использование такого подхода позволит оказывать целенаправленное воздействие на затраты на персонал и сделать его полноценным инструментом управления человеческими ресурсами на микроуровне.

Процесс управления затратами на персонал опирается на цели и стратегию организации и служит инструментом их реализации в рамках кадровой деятельности, в данном процессе возникает необходимость взаимодействия кадровой службы, планово-экономической службы и бухгалтерии. Владельцем процесса является кадровая служба.

В таблице 3.9 представлены виды работ по стадиям процесса, а также подразделения, которые эту работу выполняют.

Таблица 3.9 – Описание процесса управления затратами на персонал

Стадия процесса	Виды работ	Ответственное подразделение	Входящая информация	Выходящая информация
1	2	3	4	5
Планирование	Формирование бюджета затрат на персонал	Кадровая служба	Цели и стратегия организации Кадровая политика Плановые КРІ	Бюджет затрат на персонал

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4	5
Планирование	Определение источников финансирования, их структуры	Планово-экономическая служба	Бюджет затрат на персонал. Целевые показатели организации	Источники финансирования затрат на персонал, основанные на результатах работы организации
Контроль и анализ	Оценка результатов работы организации	Планово-экономическая служба	Данные бухгалтерского учета о результатах работы организации	Фактические показатели организации
	Оценка результатов труда	Кадровая служба	Данные подразделений о результатах работы сотрудников	Фактические КРІ
	Распределение бюджета затрат на персонал	Кадровая служба	Фактические КРІ	Фактический бюджет затрат на персонал
	Финансирование затрат на персонал	Бухгалтерия	Фактический бюджет затрат на персонал	Фактические затраты на персонал
	Анализ и оценка эффективности затрат на персонал	Кадровая служба	Фактические затраты на персонал. Фактические показатели организации	Затраты на персонал по процессам (центрам ответственности). Показатели эффективности затрат на персонал
	Регулирование доли затрат на персонал в добавленной стоимости	Кадровая служба	Фактическая доля затрат на персонал в добавленной стоимости	Целевая доля затрат на персонал в добавленной стоимости
Регулирование	Пересмотр источников и структуры финансирования	Планово-экономическая служба	Целевая доля затрат на персонал в добавленной стоимости	Структура источников финансирования затрат на персонал
	Оптимизация структуры затрат на персонал	Кадровая служба	Структура источников финансирования затрат на персонал	Структура затрат на персонал

Источник: составлено авторами.

Представленный подход к управлению затратами на персонал позволит обеспечить кадровую поддержку реализации целей и стратегии организации, учесть приоритеты кадровой политики, обеспечить оптимизацию структуры затрат на персонал и повысить эффективность их использования. Кроме того, представленный механизм формирования и использования затрат на персонал обеспечит заинтересованность персонала в улучшении результатов труда и работы организации в целом, что создаст предпосылки для роста производительности труда.

3.4.2 Методика анализа и оценки эффективности управления затратами на персонал и ее апробация

Методика анализа и оценки эффективности управления затратами на персонал включает следующие этапы:

Этап 1. Анализ состава, структуры и динамики затрат на персонал, их соответствие кадровой политике организации. Анализ ведется на основе данных формы статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат», которая предоставляется один раз в два года [56–58]. В ходе анализа необходимо также сравнить динамику затрат на персонал с динамикой таких показателей, как численность персонала, выручка от реализации, себестоимость продукции, добавленная стоимость, производительность труда и др.

Этап 2. Анализ затрат на персонал методом контроллинга подразумевает расчет условно-постоянной и условно-переменной части в расходах на персонал по критерию зависимости от количества использованного труда (отработанного времени), а также выделение инвестиционной части в расходах на персонал, которая формирует долгосрочную мотивацию.

Этап 3. Анализ процесса управления затратами на персонал. Оценка эффективности управления затратами на персонал предполагает не только оценку их экономической эффективности, но и анализ процессов формирования, использования и распределения затрат на персонал, критерии выделения затрат на персонал по различным их видам; приоритеты и источники финансирования этих затрат. С этой целью необходимо изучить положение о премировании, содержание контрактов с работниками, систему мотивации и оплаты труда в конкретной организации.

Этап 4. Оценка показателей эффективности использования затрат на персонал. Могут использоваться показатели прибыли на одного работника, затрат на персонал на одного работника, рентабельности

персонала (отношение прибыли к затратам на персонал), затрат на один час отработанного времени, соотношения средней заработной платы и бюджета прожиточного минимума, опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы и др.

Анализ эффективности использования затрат на персонал является руководством к принятию решений в кадровой сфере, позволяет выявить не только причины снижения или повышения эффективности, но и определить пути оптимизации затрат, что в целом способствует совершенствованию всей системы управления персоналом предприятия. Выбор показателей оценки является крайне важным и требует методологического обоснования.

В качестве показателей эффективности использования затрат на персонал традиционно используется рентабельность персонала [2]. В литературе можно найти два способа расчета рентабельности персонала: как отношение чистой прибыли к численности персонала; как отношение чистой прибыли к затратам на персонал. Первый способ расчета отражает чистую прибыль на одного работника, при этом затраты на персонал никак не учитываются. Второй способ не учитывает изменения численности и производительности труда. Поэтому в анализе будем использовать оба показателя. При этом для ясности первый способ расчета назовем рентабельностью использования персонала, а второй способ расчета назовем рентабельностью затрат на персонал.

В качестве показателей затрат при их оценке могут быть также использованы такие показатели, как общие затраты на персонал, затраты на персонал по категориям персонала, затраты на персонал по видам расходов. Для оценки результатов работы организации предлагается использовать не только чистую прибыль, но также добавленную стоимость и производительность труда [1].

Апробация данной методики была проведена на одном из крупнейших текстильных предприятий Республики Беларусь. Результаты апробации и выводы представлены ниже. Поскольку статистическая отчетность о затратах на персонал подается один раз в два года, то показатели будут приведены с учетом этого интервала.

Этап 1. Анализ динамики затрат на персонал показал, что темпы роста затрат на персонал за исследуемый период составили 130,8 % при росте выручки от реализации на 24,6 %, валовой добавленной стоимости на 34,6 %, себестоимости на 41,3 % на фоне снижения численности персонала на 7,6 %. Это обеспечило рост затрат на персонал на одного работника в размере 41,3 %. При этом выработка на одного работника выросла на 34,5 %, а средняя заработная плата на 43,8 %. Следует отметить, что в структуре затрат предприятия на персонал доминируют расходы на оплату труда и обязательные

отчисления от заработной платы. Их удельный вес составил 95,5 % в 2016 году и 95,9 % в 2018 году. Это соответствует структуре затрат на персонал в экономике в целом [67].

Этап 2.

Доля условно-переменных затрат (которые зависят от количества отработанного времени) в расходах на персонал в ОАО «Витебские ковры» составила 84,2 % в 2016 году и уменьшилась до 83,4 % в 2018 году. Инвестиционные расходы (обеспечение работников жильем, профессиональное обучение и культурно-бытовое обслуживание) за исследуемый период увеличились на 18,8 тыс. рублей, однако их доля сократилась с 2,04 % до 1,7 % (рис. 3.18).

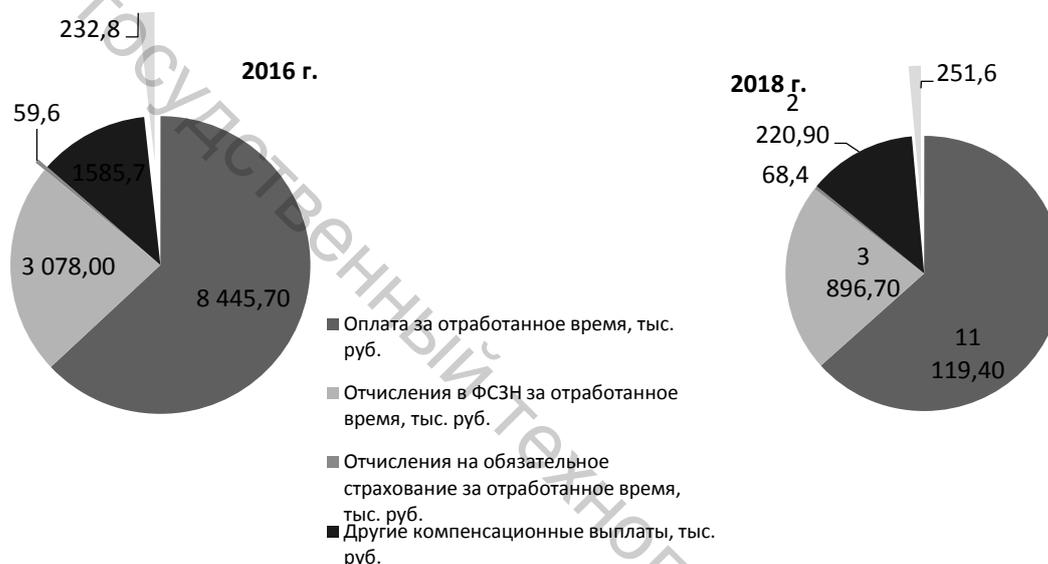


Рисунок 3.18 – Анализ затрат на персонал методом контроллинга за 2016 и 2018 гг.

Это свидетельствует о пассивности кадровой политики и ее несоответствии современной концепции управления человеческими ресурсами. Такая политика в долгосрочной перспективе приводит к ухудшению финансовых результатов и конкурентоспособности организации из-за снижения качества человеческого капитала, что мы и наблюдаем на исследуемом предприятии.

Этап 3. Для анализа управления затратами на персонал в организации было проведено исследование на основе интервью с руководителем кадровой службы (анкета представлена в приложении В).

Целью исследования является анализ состояния и разработка направлений совершенствования процесса управления затратами на персонал, повышение роли кадровых служб в укреплении конкурентоспособности предприятия.

Кадровая служба на предприятии представлена отделом, где на каждые 200 сотрудников приходится 1 работник кадровой службы.

Следует отметить, что управление затратами на персонал организации осуществляется централизованно по всем видам расходов. В качестве базы для расчета затрат на персонал используются затраты на производство продукции, прибыль. Уровень заработной платы специалистов, руководителей и рабочих по сравнению с другими организациями региона оценен как средний; уровень текучести – 16,5 %.

При анализе приоритетов финансирования различных видов затрат на персонал были выявлены следующие направления: обеспечение работников жильем, выходные пособия, единовременные пособия при выходе на пенсию, материальная помощь, оплата путевок работникам и членам их семей на оздоровление, организация соревнований и конкурсов среди сотрудников, обучение, не связанное с производственной необходимостью, доходы по акциям и от участия в управлении собственностью. Среди перечисленных расходов большая часть никак не влияет на результативность труда и не способствует росту мотивации. И только обеспечение жильем и обучение являются инвестициями в человеческий капитал.

Следует отметить, что затраты на персонал на исследуемом предприятии выше, чем в целом по отрасли, и предприятие финансирует наибольшее количество статей затрат на персонал по сравнению со своими конкурентами [68]. Кадровые проблемы носят объективный характер, свойственным всем предприятиям данного вида экономической деятельности.

В современных условиях актуальным направлением оптимизации затрат на персонал выступает дифференциация персонала в зависимости от индивидуальных результатов труда, его эффективности. Это усиливает мотивацию и заинтересованность персонала в результатах работы и создает предпосылки для роста производительности труда. На данном предприятии дифференциация работников по уровню производительности осуществляется только для производственных рабочих.

Оптимизация затрат на персонал выступает дополнительным источником роста для предприятия. В исследуемой организации оптимизация расходов на персонал в основном преследует цели снижения таких расходов. Оптимизация осуществляется путем анализа состава и структуры затрат на персонал и ее изменения, с учетом стратегических целей и приоритетов кадровой политики, основываясь на достигнутых результатах работы предприятия. Результативность труда определяется по выработке для основных производственных рабочих, по результатам работы предприятия для административно-управленческого персонала в зависимости от выполнения плана.

Этап 4. Расчет показателей эффективности использования затрат на персонал приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Показатели эффективности использования затрат на персонал организации за 2016 и 2018 гг.

Наименование показателя	2016 г.	2018 г.	Темп роста, %
1. Затраты на персонал на 1 сотрудника, тыс. руб.	11,35	16,04	141,3
2. Объем производства продукции (работ, услуг), на 1 рубль затрат на персонал, руб./руб.	6,65	6,29	94,6
3. Выручка, на 1 рубль затрат на персонал, руб./руб.	6,71	6,39	95,2
4. Удельный вес расходов на персонал в объеме реализации, %	14,9	15,7	+0,8 п.п.
5. Производительность труда (по выручке от реализации) тыс. руб./чел.	76,16	102,45	134,5
6. ВДС на одного работника, тыс. руб.	18,6	27,1	145,7
7. Удельный вес расходов на персонал в добавленной стоимости, %	60,9	59,2	-1,7 п.п.
8. Удельный вес расходов на персонал в себестоимости, %	17,9	16,6	-1,3 п.п.
9. Рентабельность использования персонала, тыс. руб.	4,34	0,76	17,5
10. Рентабельность затрат на персонал, %	38,2	4,8	-33,4 п.п.

Источник: составлено автором по данным организации.

Несмотря на увеличение абсолютных показателей за исследуемый период времени (выручка, объем производства, валовая добавленная стоимость) на предприятии сокращаются прибыль и рентабельность, а также показатели эффективности использования персонала и затрат на персонал.

Прежде всего, это связано со снижением прибыли, поскольку производительность труда и валовая добавленная стоимость на одного работника значительно выросли за исследуемый период. Одним из факторов такого роста стало сокращение численности персонала на 7,4 %. Темпы роста затрат на персонал превышают темпы роста выручки, однако отстают от темпов роста добавленной стоимости.

Следует отметить, что в структуре затрат предприятия на персонал доминируют расходы на оплату труда и обязательные отчисления от заработной платы. Их удельный вес составил 95,5 % в 2016 году и 95,9 % в 2018 году. Инвестиционные расходы на персонал (обеспечение работников жильем, профессиональное обучение и культурно-бытовое обслуживание) за исследуемый период сократились

с 2,04 % до 1,7 %. Это свидетельствует о пассивности кадровой политики и ее несоответствии современной концепции управления человеческими ресурсами. Такая политика в долгосрочной перспективе приводит к ухудшению финансовых результатов и конкурентоспособности организации из-за снижения качества человеческого капитала.

Выводы и рекомендации. Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии наблюдаются следующие тенденции: рост затрат на персонал; незначительная инвестиционная составляющая в расходах на персонал; снижение рентабельности персонала в связи с нерациональным и неэффективным использованием активов и ухудшением финансовых результатов.

Подобная ситуация с затратами на персонал свойственна экономике Беларуси в целом [67]. Пассивная кадровая политика в регионах сдерживает развитие предприятий и отраслей и препятствует построению инновационной и цифровой экономики на уровне страны.

Для сохранения высокого уровня оплаты труда и конкурентоспособности продукции организация должна иметь более высокую производительность труда за счет снижения трудовых затрат. Производительность труда растет меньшими темпами, чем заработная плата, что дает развитие инфляционным процессам и приводит к обесцениванию денежной массы. Можно предположить, что причиной роста затрат на один рубль объема продукции и низкой производительности труда является квалификация работников, так как материальное стимулирование в организации находится на достаточно высоком уровне, в то время как количество обучающихся и средства, выделенные на обучение сотрудников, крайне малы и имеют тенденцию к снижению.

Для улучшения результатов работы организации необходимо увязать кадровую политику со стратегией и приоритетами организации; сформировать прозрачную и эффективную систему мотивации, ориентирующей на достижение стратегических целей; пересмотреть отношение к компетенциям работников; осуществлять финансирование затрат на персонал через оптимизацию их структуры и увеличение инвестиций в обучение персонала кадровую политику, что в свою очередь найдет отражение в изменении структуры затрат на персонал в пользу увеличения доли инвестиционных расходов.

3.4.3 Управление затратами на персонал в условиях цифровой трансформации экономики

В настоящее время одним из ключевых направлений стимулирования экономического роста в ряде развитых и

развивающихся стран является цифровая трансформация экономики [83]. «Под цифровой трансформацией понимается преобразование бизнеса (формирование принципиально новых бизнес-моделей и бизнес-процессов, создание инновационных продуктов и услуг) на базе комплекса передовых технологий, таких как облака, мобильность, продвинутая аналитика, социальное взаимодействие и Интернет вещей».⁵

Ключевыми предпосылками цифровой трансформации и проникновения цифровых технологий во все сферы экономики являются: прогрессирующий рост возможностей и мощности вычислительной техники при одновременном снижении ее стоимости; рост доступности высокоскоростной передачи данных.

В основе цифровой трансформации лежат такие передовые цифровые технологии, как аналитика больших данных, искусственный интеллект, роботизация, дополненная реальность, мобильные технологии, интернет вещей, аддитивные технологии, облачные технологии и пр. Их использование в разумном сочетании обеспечивает развитие бизнеса и формирует ощутимые конкурентные преимущества: повышение скорости принятия решений, сокращение расхода материалов и снижение уровня брака, повышение качества принимаемых решений, гибкость производства, ускорение темпов обмена информацией и разработки новых продуктов и услуг, их кастомизация, создание новых каналов продаж, повышение безопасности и надежности, улучшение взаимодействия с клиентами и партнерами; и, как следствие, приносит экономический эффект в виде повышения производительности труда, расширения рынков сбыта и увеличения объемов реализации продукции, повышения эффективности процессов и др.

При внедрении комплекса этих технологий возникает синергетический эффект, обеспечивающий значительный рост конкурентоспособности компании. Однако их применение на предприятиях требует инвестиций, а также обучения сотрудников их практическому использованию. Оцифровка процессов на предприятии часто приводит к переосмыслению бизнеса компании, к реконфигурации цепочек создания стоимости, к изменению комплекса маркетинга.

Республика Беларусь выбрала курс на построение цифровой экономики, что соответствует глобальным мировым трендам. 21 декабря 2017 года был подписан Декрет Президента Республики Беларусь № 8 «О развитии цифровой экономики», в рамках которого пилотным для страны в области цифровизации экономики стал проект Парка высоких технологий. В соответствии с Постановлением

⁵ Источник: HDS, OSP Data, 2016.

правительства Беларуси № 167 от 28 февраля 2018 года в Республике Беларусь создан Совет по развитию цифровой экономики, который определяет цели и задачи цифровой трансформации национальной экономики и устанавливает приоритеты внедрения цифровых технологий для производственных отраслей, сфер торговли и услуг, социальной сферы с учетом последних достижений в сфере информационно-коммуникационных технологий и развития глобального цифрового пространства. В задачи Совета входят также формирование благоприятной правовой и регуляторной среды для развития национальной цифровой экономики; стимулирование перехода к передовым цифровым технологиям в различных сферах экономики и общественных отношений [83].

По результатам глобального исследования 2018 года одной из крупнейших в мире аудиторских компаний KPMG, 95 % генеральных директоров промышленных предприятий рассматривают цифровую трансформацию как возможность для повышения производительности труда и развития бизнеса. Схожие результаты представлены в совместном исследовании Hitachi Data Systems и аналитической группы OSP Data, проведенном в конце 2016 года в Российской Федерации (95 % опрошенных респондентов используют или изучают возможности использования цифровых технологий в бизнесе) [84].

Цифровая трансформация на микроуровне – это процесс перевода предприятия в «гибкое» состояние из текущего. Для его успешного завершения необходимы не только финансовые ресурсы, но и компетенции применения цифровых технологий в ежедневной работе.

Многочисленные опасения о снижении потребности в кадрах в условиях цифровой трансформации не оправдываются на практике. Напротив, руководители предприятий отмечают, что появление новых рабочих мест в результате цифровой трансформации превышает количество сотрудников, высвободившихся за счет снижения трудоемкости автоматизируемых операций и процессов. Однако цифровая трансформация требует других компетенций от сотрудников. При этом расходы на персонал не только не уменьшаются, но и могут возрасти, особенно в переходный период.

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на трудовую сферу: исчезают рабочие места и профессии людей, чей труд может быть алгоритмизирован и запрограммирован; на их место приходят профессии, связанные с творчеством, научными исследованиями, инновационной деятельностью и т. п.; человек высвобождается из сферы производства, из сферы монотонного труда в сферу творческой созидательной деятельности; труд становится гибридным (предполагает взаимодействие человека и машины для получения нового качества и результативности процессов). Таким образом, эффективное взаимодействие человека и цифровых

технологий становится залогом сохранения его конкурентоспособности на рынке труда, а также условием успешного завершения цифровой трансформации [84; 85; 86; 87].

Однако многие сотрудники, вовлеченные сегодня в трудовые процессы, не обладают необходимыми для построения цифровой экономики знаниями, навыками и компетенциями. Необходимы дополнительные вложения со стороны предприятий для привлечения и удержания кадров высокой квалификации, а также создания условий для их развития и поддержания высокой производительности. Поэтому в процесс цифровой трансформации необходимо включать формирование новых компетенций сотрудников, создавая предпосылки и стимулы для их освоения персоналом [88].

На рисунке 3.19 представлен алгоритм управления затратами на персонал в условиях цифровой трансформации. Алгоритм предназначен для организаций, которые связывают перспективы своего развития с цифровыми технологиями и планируют или уже начали процесс цифровой трансформации. Представленный алгоритм предполагает наличие готовности организации в цифровой трансформации, понимание ее целей и преимуществ, а также наличие внешних стимулов для цифровой трансформации (усиление конкуренции, стремление к лидерству, снижение доли рынка, потеря клиентов и др.).

Управление затратами на персонал в условиях цифровой трансформации опирается на цели и стратегию организации и их воплощение в кадровой политике. При определении процессов, подлежащих цифровой трансформации, предлагается учитывать результаты анализа затрат на персонал по процессам, а в случае отсутствия такого учета – по центрам ответственности. Такой подход позволит выявить наиболее трудоемкие процессы и начать трансформацию именно с них как обеспечивающих наибольший эффект и высвобождение кадров для их последующего обучения новым цифровым навыкам.

Принятие решения о цифровой трансформации выбранного объекта предлагается осуществлять на основе технико-экономического обоснования с учетом социальных последствий. При этом обеспечивается наличие технологических и технических возможностей, экономический эффект, а также предупреждение негативных социальных последствий в виде роста безработицы, конфликтов и потери кадров. В случае отрицательного решения по трансформации объекта необходимо разработать иные меры по изменению финансирования данного объекта для снижения затрат на персонал. В случае положительного решения осуществляется цифровая трансформация объекта с высвобождением персонала. Это приведет к улучшению структуры затрат на персонал в соответствии со стратегией организации.

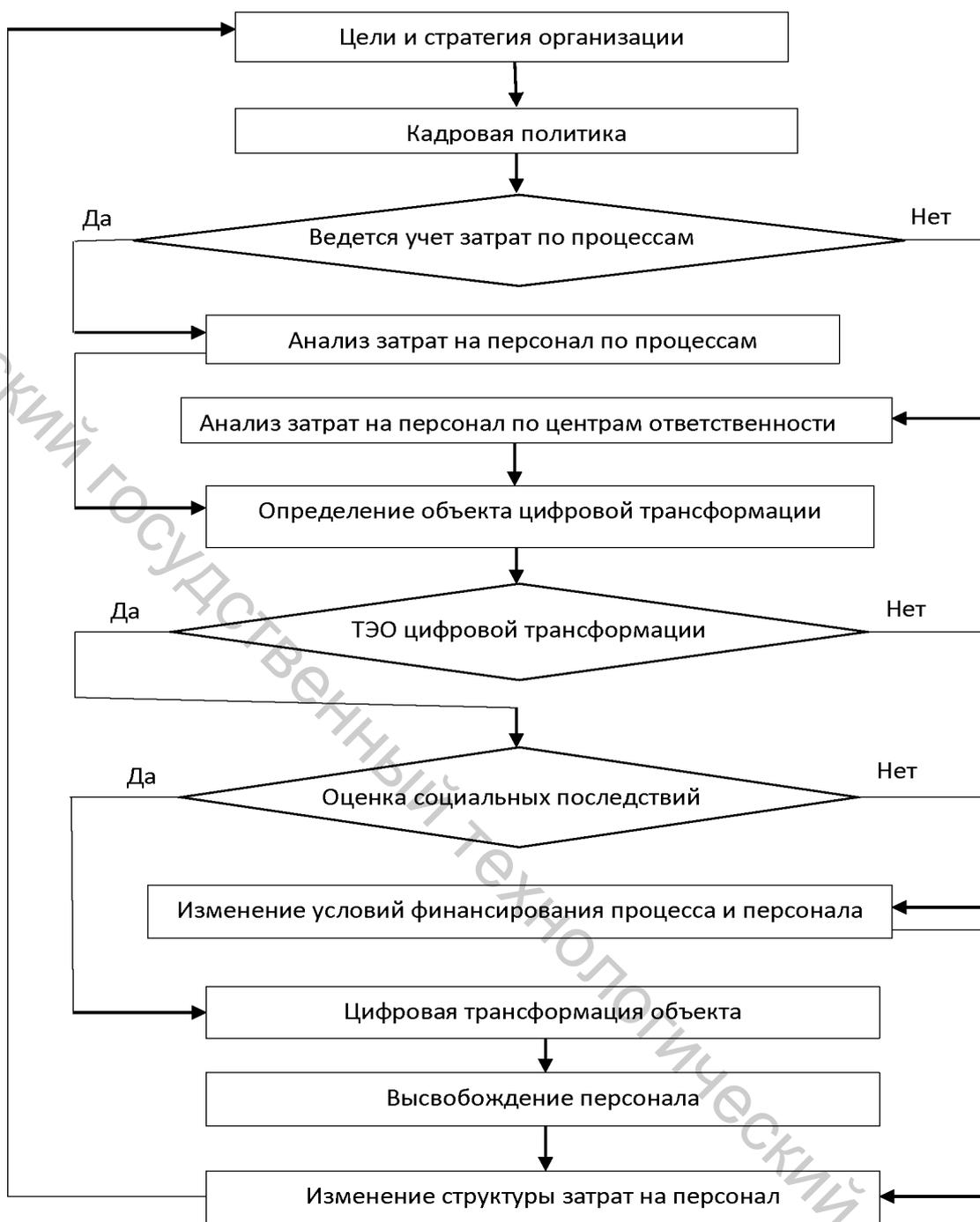


Рисунок 3.19 – Алгоритм управления затратами на персонал в условиях цифровой трансформации экономики
 Источник: составлено автором.

Рабочее время, высвобожденное в результате цифровой трансформации, может быть направлено на формирование новых цифровых навыков и компетенций у персонала, которые затем могут быть использованы в других процессах. Такой подход позволит минимизировать потери кадров при трансформации и одновременно использовать экономический эффект от трансформации для постепенного перехода к цифровой модели предприятия.

Глава 4

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА МИКРОУРОВНЕ

4.1 Необходимость развития персонала в организации

Развитие человеческих ресурсов является важнейшей кадровой технологией. Высокие профессиональные требования предъявляют современные работодатели к работникам вне зависимости от их должности и профессии. Несоответствие современным требованиям отражается как на работниках, так и на работодателях. Для работника – это отставание в профессиональном развитии, снижение индивидуальной конкурентоспособности, сужение спектра приложения труда, ограничения роста производительности труда и заработной платы, нестабильность рабочего места. Для работодателя – это потери конкурентных позиций на рынке, снижение его рыночной стоимости, снижение эффективности использования ресурсов и, как следствие, снижение его финансовой устойчивости.

Анализ теоретических и аналитических исследований позволяет сделать вывод о том, что дополнительное профессиональное обучение наниматели реализуют в направлении расширения знаний и развитие навыков, которые требуются работнику в профессиональной деятельности с целью повышения производительности труда [89; 90; 91].

Масштабы обучения работников обусловлены объемом инвестиций, направляемых на развитие персонала. Соответственно, чем больше размер направленных инвестиций, тем больше количество обученных, либо выше качество обучения. Размер инвестиций в систему развития персонала зависит как от внутренних (внутриорганизационных) факторов, так и от внешних факторов, среди которых немаловажную роль играет заинтересованность государства. Мировая практика выработала инструменты стимулирования инвестиций – зарубежные страны используют различные меры, стимулирующие или субсидирующие инвестиции организаций и работников в профессиональное обучение.

Обобщая зарубежный опыт, можно выделить несколько видов софинансирования государством мероприятий дополнительного образования взрослых:

- сочетание специальных налогов и грантов на обучение, когда из собранных за счет налогов средств финансируются гранты на специальные приоритетные виды и направления обучения;
- налоговые вычеты расходов на обучение (сокращение налогооблагаемой базы на сумму расходов на обучение);

– налог на обучение платят только те фирмы, у которых расходы на обучение ниже установленного уровня (уровень расходов устанавливается в процентном отношении от фонда заработной платы дифференцированно в зависимости от численности занятых в организации).

В Республике Беларусь стимулирование организаций к инвестированию в систему развития персонала посредством налоговой системы не предусмотрено. Скорее создаются привлекательные условия для индивидуального инвестирования: в части уплаты подоходного налога гражданам предоставляются налоговые вычеты за обучение. Граждане имеют право на льготы по подоходному налогу в связи с получением ими или их детьми образования. Такие льготы предоставляются в виде стандартного (на обучение) и социального (на платное обучение) налоговых вычетов. Налоговый вычет предоставляется в сумме, уплаченной в течение календарного года за свое обучение в учебных заведениях Республики Беларусь при получении первого высшего, среднего специального или профессионально-технического образования, а также на погашение израсходованных на такое образование кредитов белорусских банков, займов от белорусских организаций и индивидуальных предпринимателей (включая проценты, за исключением процентов, уплаченных за несвоевременное погашение кредитов и займов, а также за несвоевременную уплату процентов по ним (п.п. 1.1 статьи 165 Налогового кодекса Республики Беларусь)).

Зарубежные организации, занимающиеся активным инвестированием в систему развития персонала, выработали инструменты, позволяющие обеспечивать окупаемость и сохранность инвестиций в профессиональное обучение. Например, ввод ограничений на увольнение по собственному желанию для тех работников, которые обучались за счет работодателя. В Европе распространены трудовые контракты, которые предусматривают выплату штрафа в размере стоимости обучения, если работник увольняется ранее оговоренного срока.

Формирование в организациях эффективной системы развития персонала позволяет получать макроэкономический социально-экономический эффект [92]. Социальный эффект связан с тем, что, как показывают статистические наблюдения, чем выше уровень инвестиций в развитие персонала, тем ниже уровень безработицы, так как поддержка профессионального уровня позволяет сохранять занятость, а в случае потери работы быстро выходить из состояния безработицы. Экономический эффект связан с приростом производительности труда, возможностями гибкого использования персонала на микроуровне (что позволяет оптимизировать численность персонала), повышения эффективности использования персонала, быстрого технического

обновления и, как следствие, создания условий для макроэкономического роста.

4.2 Состояние и проблемы организации системы обучения персонала (на примере организаций концерна «Беллегром»)

В рамках исследования было проведено анкетирование работников кадровых служб организаций концерна «Беллегром» в г. Витебске (8 предприятий – ОАО «Витебские ковры», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Знамя индустриализации», СООО «Белвест», ОАО «Витебсктекстильторг», ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», УП «Витебский меховой комбинат», УП «Сан Марко») на предмет изучения организации системы обучения персонала (анкета представлена в приложении Г). Обобщив результаты анкетирования, были получены следующие оценки.

Потребность в обучении персонала в организациях определяется на основе заявок на проведение обучения, которые формируются на уровне структурных подразделений. Учитывая приоритетность направлений обучения персонала, начальники отделов кадров формируют проект годового плана и бюджета обучения на следующий календарный год с учетом результатов проведенного мониторинга рынка образовательных услуг. Мониторинг позволяет подобрать наиболее эффективные учебные программы с учетом финансовых возможностей организаций.

В организациях-респондентах нет единой методики определения потребности в обучении персонала, которая основывалась бы на анализе оперативного и стратегического планов развития организаций, результатов оценки и аттестации персонала. Традиционно применяются две основные формы обучения: на рабочем месте; вне рабочего места – в учебных заведениях (учебные центры, школы рабочего мастерства, курсы и прочее).

В организациях-респондентах организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность: подготовка новых рабочих, переподготовка рабочих, обучение рабочих вторым профессиям, повышение квалификации рабочих, повышение квалификации специалистов. Предпочтение отдается обучению на рабочем месте, так как оно оперативно позволяет решать проблему недостатка навыков работников, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников. Механизм организации системы обучения персонала построен следующим образом. Отдел кадров ежегодно в срок до

первого декабря составляет программу обучения персонала. На основании утвержденной программы обучения персонала с учетом изменения внешних и внутренних условий руководители структурных подразделений уточняют потребность в обучении, предоставляя ежеквартальную заявку. Создается план обучения персонала на квартал, который утверждается руководителем организации. Заявка руководителями структурных подразделений подается в срок до 15 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу. Ответственность за несвоевременное предоставление вышеуказанных заявок несет руководитель соответствующего структурного подразделения. План согласовывается с руководителями служб и утверждается директором.

Обучение в организациях-респондентах предусматривает три основных направления – обучение в специализированных учебных заведениях (внешнее), обязательное обучение в рамках требований законодательства Республики Беларусь (промышленная безопасность, допуски к работе с промышленным оборудованием, гражданская оборона, мобилизационная подготовка и пр.) и обучение в организации исходя из потребностей.

Как показали результаты анкетирования, руководство организаций позитивно относится к развитию системы обучения работников, в частности, линейные руководители серьезное внимание уделяют вопросам обучения. Это обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, в условиях острой конкуренции и быстроменяющейся внешней среды бизнеса обучение стало инструментом адаптации, а учебные мероприятия стали более тесно связаны со стратегическими потребностями бизнеса. Во-вторых, для формирования специалиста требуемого уровня квалификации и компетенции необходим учет специфических условий работы организации, что сложно обеспечить в учреждениях образования. При этом учебные планы и программы недостаточно гармонизированы с требованиями организации. По этой причине развитие работников через систему внутрифирменного обучения позволяет решать данную проблему. В-третьих, организации вынуждены больше инвестировать в обучение из-за недостаточного уровня образования выпускников.

Для реализации образовательных мероприятий и программ используются разнообразные методы. Развитие информационных технологий позволило использовать в организациях-респондентах электронные способы обучения, которые существенно поменяли набор учебных мероприятий. Ранее в большей степени организации-респонденты использовали внешние организации (внешних консультантов, преподавателей, экспертов) при проведении обучения сотрудников, однако, учитывая их стоимость, приоритет стал отдаваться внутриорганизационному обучению. При этом, учитывая

влияние внешних факторов по отношению к организации, большая часть обучения проводится для выполнения нормативных требований в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

В качестве отрицательных оценок сотрудники отделов кадров организаций-респондентов выразили свое несогласие с тем, что отдел кадров в большей степени является катализатором обучения, чем источником инструкций, и с тем, что сотрудники поощряются принимать большую степень ответственности за собственное развитие.

При оценке текущего состояния системы обучения в организациях-респондентах сотрудники отделов кадров отметили, что обучение персонала непосредственно связано с задачами организации. Для отдельных должностей предполагается непрерывное профессиональное развитие.

Однако наблюдается низкая активность работников в своем развитии. Это обусловлено следующими обстоятельствами. Во-первых, со стороны руководства организаций-респондентов не предпринимаются усилия для того, чтобы сотрудники ясно представляли цели организации и их взаимосвязь с обучением и развитием. Во-вторых, те сотрудники, которые активно развивают свои умения и способности, не получают со стороны организации вознаграждения, это не влияет на уровень их вознаграждения.

В-третьих, в силу отсутствия работы по планированию карьеры, работники не обеспечены рекомендациями о том, как развивать свои умения и выстраивать карьеру.

В-четвертых, со стороны руководства организации не предпринимаются усилия по выявлению факторов, мотивирующих сотрудников к обучению и развитию.

В ходе анкетирования были установлены основные препятствия в развитии персонала в организациях:

- высокая стоимость обучения;
- отсутствие в организации структуры, отвечающей за развитие персонала.

Наиболее востребованными методами по восполнению недостатка знаний или навыков являются: обучение на рабочем месте; внешние мастер-классы, конференции, выставки; внешние курсы повышения квалификации; электронные способы обучения.

На практике реализация обучающих методов имеет, по мнению сотрудников отделов кадров, различную степень результативности от эффективных до неэффективных. К высокоэффективным методам отнесены: обучение «на рабочем месте»; внешние курсы повышения квалификации; внешние мастер-классы, конференции, выставки. При выборе метода обучения используются следующие критерии: обратная связь, практическая направленность, учет индивидуальных особенностей, возможность переноса знаний. К малоэффективным

методам обучения отнесены: аудио- и видеопрограммы; внешние программы тренингов.

В ходе исследования было установлено, что системного и методичного подхода к оценке эффективности обучающих мероприятий в организации не сложилось. Но часто предпочтение отдается количественным критериям, у которых есть четкий механизм расчета или прямое влияние на конечные результаты деятельности, как работника, так и организации.

При разработке методических инструментов оценки в организациях-респондентах были отмечены следующие проблемы при разработке критериев оценки эффективности системы развития и результатов ее влияния на деятельность организации:

- нехватка в организации знаний и навыков для проведения оценки результатов обучения;
- нехватка экспертных данных, подтверждающих ценность обучения.

При определении источника финансирования обучающих мероприятий было выявлено, что в организациях-респондентах не предусматривается выделение бюджета на обучение и развитие. Предусмотрены только статьи бюджета на оплату за участие в открытых семинарах, тренингах, конференциях, расходы на долгосрочное обучение и образование сотрудников.

Таким образом, в ходе исследования была проанализирована действующая практика системы обучения персонала на микроуровне. Это позволило определить достоинства и недостатки применяемых методов, были выявлены основные проблемы, с которыми сталкиваются организации при обучении персонала, основные методы, применяемые при оценке эффективности обучения, а также факторы, влияющие на эффективность обучения персонала на предприятиях концерна «Беллегпром».

4.3 Экономическая оценка эффективности затрат на обучение персонала (по данным организаций концерна «Беллегпром» за период 2012–2016 гг.)

Результаты анализа системы обучения персонала показали, что методический подход к анализу и оценке затрат на развитие персонала не сформировался. Большинство методик оценки анализируют затраты на обучение и изменение производительности труда обученных сотрудников. Так как в исследуемом периоде информации, характеризующей результативность труда до и после обучения, нет, то косвенную оценку можно сделать на основе динамики технико-

экономических показателей.

Как показал результат анализа динамики технико-экономических показателей за период 2012–2016 гг., деятельность организаций концерна «Беллегпром» была успешна: наблюдается положительная рентабельность как произведенной продукции, так и рентабельности продаж. Темп роста выручки от реализации (128,27 %) выше темпов роста затрат на производство продукции (124,16 %). Затраты на обучение сотрудников выросли на 28,02 %.

Темп роста производительности труда за два года снизился на 57 п.п., а к 2016 году вырос на 22 п.п. Заработная плата выросла на 34,09 % при условии прироста производительности труда на 14,21 %. Доля затрат на обучение персонала в себестоимости произведенной продукции не превышала 0,03 %. Затраты на обучение в расчете на 1 работника выросли на 16,81 %.

Для определения тесноты связи между показателями экономической эффективности системы обучения была построена корреляционная матрица, показывающая зависимость определенных экономических величин от инвестиций предприятий концерна «Беллегпром» в обучение кадров (табл. 4.1).

Методика построения корреляционной матрицы позволяет получать ряд видов оценок: сравнить и определить средние арифметические значения коэффициентов корреляции для каждого из показателей корреляционной матрицы (r_{ij}), а также определить направления связей (положительных и отрицательных).

Чем ближе значение r_{ij} к единице или минус единице, тем степень тесноты связи выше, при $r_{ij} = 0$ – корреляция отсутствует, а при $r_{ij} = \pm 1$ – связь является полной или функциональной, учитывая градацию из шести уровней: до $\pm 0,17$ – неудовлетворительная; от $\pm 0,17$ до $\pm 0,34$ – удовлетворительная; от $\pm 0,34$ до $\pm 0,51$ – зона значений ниже средней; от $\pm 0,51$ до $\pm 0,68$ – средняя; от $\pm 0,68$ до $\pm 0,85$ – зона значений выше средней; $\pm 0,85$ и более – высокая. Уровни градации отличаются на 0,17, поскольку теснота линейного вида связи не зависит от знака коэффициента корреляции, а зависит только от его величины, то закономерно длину шкалы деления принимать за единицу и делить ее на число градаций, таким образом, $1:6 \approx 0,17$ [93, с. 91]. При построении корреляционной матрицы по экономическим показателям предприятий концерна «Беллегпром» можно оценить степень тесноты связи (зависимости) затрат на обучение и ряда экономических показателей.

Как показывают данные, представленные в корреляционной матрице, прямая удовлетворительная связь (коэффициент парной корреляции составляет 0,201444) прослеживается между затратами на обучение и производительностью труда. Это говорит о низкой экономической отдаче инвестиций в обучение персонала.

Таблица 4.1 – Корреляционная матрица затрат на обучение и экономических показателей предприятий концерна «Беллегпром»

Показатели	Затраты на обучение, млн руб.	Объем производства продукции, млн руб.	Выручка от реализации продукции (работ, услуг), млн руб.	Затраты на производство продукции (работ, услуг), млн руб.	Затраты на оплату труда, млн руб.	Производительность труда, млн руб.	Среднемесячная заработная плата тыс. руб.	Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, млн руб.	Рентабельность реализованной продукции, %	Рентабельность продаж, %	Среднесписочная численность, чел.
Затраты на обучение, млн. руб.	1										
Объем производства продукции, млн руб.	0,681165	1									
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), млн руб.	0,818782	0,137406	1								
Затраты на производство продукции (работ, услуг), млн руб.	0,807351	0,981948	0,322282	1							
Затраты на оплату труда, млн руб.	0,988437	0,784305	0,72226	0,887491	1						
Производительность труда, млн руб.	0,201444	0,854338	-0,3974	0,740611	0,347641	1					
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	0,95091	0,874296	0,600922	0,950326	0,986841	0,494678	1				
Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, млн руб.	0,919116	0,33762	0,978745	0,50957	0,848746	-0,20076	0,752072	1			
Рентабельность реализованной продукции, %	-0,92862	-0,3609	-0,97335	-0,53079	-0,86162	0,176359	-0,76821	-0,99969	1		
Рентабельность продаж, %	-0,90266	-0,29978	-0,98615	-0,47482	-0,82696	0,239701	-0,72517	-0,9992	0,997903	1	
Среднесписочная численность, чел.	0,912537	0,322152	0,981974	0,495403	0,839967	-0,21678	0,741171	0,999866	-0,99915	-0,99972	1

Источник: составлено авторами.

Между затратами на обучение и затратами на производство продукции (работ, услуг) прослеживается прямая связь выше средней (коэффициент парной корреляции составляет 0,807351). Это связано с тем, что эти затраты являются составной частью статьи «Прочие расходы» в составе себестоимости продукции.

Связь прямая высокая (коэффициент парной корреляции составляет 0,919116) между затратами на обучение и прибылью от реализации продукции. При этом обратная высокая связь наблюдается между затратами на обучение и рентабельностью как реализованной продукции (коэффициент парной корреляции составляет – 0,92), так и рентабельностью продаж (коэффициент парной корреляции составляет – 0,90266). Это можно объяснить отложенным эффектом влияния затрат на обучение и рентабельностью, так как такой эффект может проявляться со временем, по мере востребованности сформированных в результате обучения знаний и навыков.

Несмотря на полученные оценки, требуют уточнения отдельные зависимости (исходный массив включал только 3 точки наблюдения, что подвергает сомнению статистическую значимость), протестированные на более широкой статистической базе данных предприятий концерна «Беллегпром» за период 2007–2017 гг.

4.4 Эконометрическая оценка эффективности системы развития персонала на микроуровне (апробация по данным организаций концерна «Беллегпром» за период 2007–2017 гг.)

Как показывает анализ теоретических подходов и результатов эмпирических исследований, оценка эффекта от инвестирования в систему развития персонала состоит в сравнении расходов на обучение (как совокупных, так и в расчете на одного работника) с социально-экономическими показателями эффективности использования персонала – производительностью труда, уровнем текучести кадров, заработной платой. Для проведения оценки эмпирической базой выступили статистические показатели предприятий концерна «Беллегпром» за период 2007–2017 гг.

Методическим инструментом оценки был выбран корреляционно-регрессионный анализ и построение эконометрических моделей посредством программного продукта «Ri386 3.5.1». По показателям производительности труда, номинальной начисленной заработной плате, уровню текучести были сформированы временные ряды (1188 точек наблюдения по каждому показателю). По показателю «Расходы на обучение персонала» исходная база значительно уже – 194 точки наблюдения, что обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, эта

информация в статистической отчетности формы №6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат (свод) за январь – декабрь 20__ года» Раздел III Состав прочих выплат и расходов Строка 31 «Расходы на профессиональное обучение» стала фиксироваться только с 2012 года с интервалом предоставления один раз в два года. Во-вторых, не все предприятия фиксировали эту информацию.

Для расчета производительности труда применяются два методических подхода:

1) как отношение годового выпуска продукции без налогов к среднесписочной численности работников;

2) как отношение добавленной стоимости к среднесписочной численности работников.

Расчет добавленной стоимости осуществлен согласно «Методическим рекомендациям по расчету добавленной стоимости и добавленной стоимости на одного среднесписочного работника (производительности труда по добавленной стоимости) на уровне организации» [94]. Согласно им, добавленная стоимость на уровне организации – это та часть стоимости продукции (работ, услуг), которая создается в данной организации. Добавленная стоимость является источником экономического роста и формирования дохода собственников организации, работников, государства.

Добавленная стоимость по организации исчисляется по всем осуществляемым видам экономической деятельности следующим образом: объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки минус материальные затраты (без учета платы за природные ресурсы) и прочие затраты, состоящие из арендной платы, представительских расходов и услуг других организаций.

$$ДС = V - МЗ - ПрЗ, \quad (4.1)$$

где ДС – добавленная стоимость по организации; V – объём производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки; МЗ – материальные затраты за вычетом платы за природные ресурсы; ПрЗ – прочие затраты, состоящие из арендной платы, представительских расходов и услуг других организаций [95].

Оценить экономическую эффективность отдачи инвестиций в систему развития персонала можно по их взаимосвязи с производительностью труда.

Социальную эффективность инвестиций в систему развития персонала правомерно оценивать по их влиянию на систему мотивации через взаимосвязь с показателями заработной платы и текучести кадров.

В качестве исследовательской гипотезы были выдвинуты

следующие:

– с увеличением расходов на обучение персонала происходит рост производительности труда, сокращение уровня текучести кадров, рост заработной платы работников;

– степень влияния расходов на обучение на эффективность отдачи от инвестиций в развитие персонала дифференцирована в зависимости от размера предприятия по численности занятых.

Рассмотрим результаты проведенных эконометрических оценок по первой гипотезе. Описание эконометрической оценки параметров социальной и экономической эффективности инвестиций в обучение персонала представлено в таблице 4.2. При тестировании статистических гипотез использовался параметр **P-значение (P-value)**⁶.

Как видно из данных таблицы 4.2, среди предполагаемых зависимостей по параметру значимости коэффициента корреляции ($p\text{-value} < 0,05$) только в модели зависимости расходов на обучение персонала (всего) и производительности труда, рассчитанной по годовому выпуску продукции без налогов, коэффициент корреляции является значимым и сила его влияния удовлетворительная (0,1734046).

Модель зависимости параметров является значимой ($p\text{-value} = 0,01561 < 0,05$), однако у исходных данных очень большой разброс значений, о чем свидетельствует значение $\text{Multiple R-squared} = 0.03007$. Модель зависимости ($y = 120,0674 + 0,2915 \cdot x$) интерпретируется следующим образом: при увеличении расходов на обучение на 1 % производительность труда прирастет на 0,29 %. В случае нулевых расходов на обучение персонала производительность труда будет на уровне 120,0674 млн руб. на чел. Однако показатель $\text{Multiple R-squared}$, равный 0,03007, говорит о том, что только 3 % изменения производительности труда обусловлены влиянием расходов на обучение персонала.

Графическая модель зависимости представлена на рисунке 4.1.

Остальные предполагаемые зависимости не значимы, поэтому построить модель не представляется возможным.

Таким образом, исследовательская гипотеза подтвердилась частично: экономическая эффективность отдачи инвестиций в развитие персонала имеет невысокую положительную отдачу. Социальную эффективность через показатели текучести кадров и номинальную среднемесячную заработную плату оценить на 5%-м и 10%-м уровне значимости не удалось.

⁶ **P-value** – это вероятность ошибки при отклонении нулевой гипотезы (ошибки первого рода). Проверка гипотез с помощью P-значения является альтернативой классической процедуре проверки через критическое значение распределения. Уровень значимости обычно равен 5 % (или 0,05).

Таблица 4.2 – Эконометрическая оценка параметров социальной и экономической эффективности инвестиций в обучение персонала

Зависимая переменная (y)	Независимая переменная (x)	Коэффициент корреляции	Значимость коэффициента корреляции (p-value)	Описание коэффициента корреляции	Модель		
					Вид модели	Multiple R-squared	Значимость модели (p-value)
Производительность труда (рассчитанная по годовому выпуску продукции без налогов)	Расходы на обучение персонала всего	0.1734046	0.01561	Значимый	$y = 120.0674 + 0.2915 \cdot x$	0.03007	0.01561
Коэффициент текучести	Расходы на обучение персонала всего	-0.04551437	0.5286	Незначимый			
Производительность труда (рассчитанная по годовому выпуску продукции без налогов)	Расходы на обучение 1 работника	-0.01675103	0.8167	Незначимый			
Номинальная начисленная заработная плата	Расходы на обучение 1 работника	0.06300172	0.3853	Незначимый			
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение 1 работника	-0.0576063	0.425	Незначимый			
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение персонала всего	0.1117144	0.1209	Незначимый			

Источник: составлено авторами.

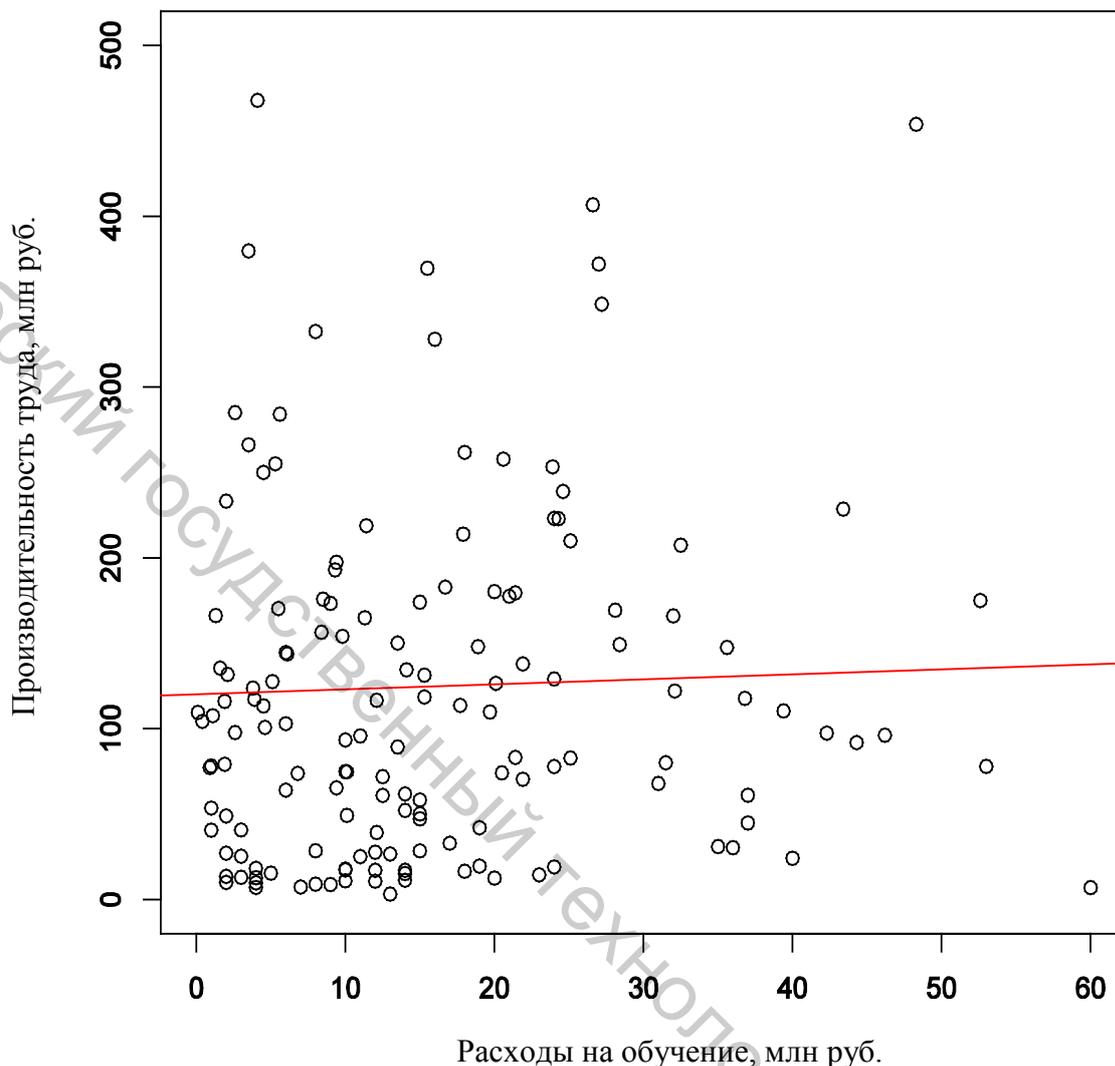


Рисунок 4.1 – Зависимость производительности труда от расходов на обучение

Источник: составлено авторами.

Для оценки второй исследовательской гипотезы исходный массив данных был сгруппирован в 4 блока данных по параметру среднесписочной численности персонала:

1 группа – до 100 чел. – малые промышленные предприятия (51 ед.);

2 группа – от 100 до 500 чел. – средние промышленные предприятия (41 ед.);

3 группа – от 500 до 1000 чел. – крупные промышленные предприятия (18 ед.);

4 группа – более 1000 чел. – очень крупные промышленные предприятия (15 ед.).

Тестировались вышеописанные зависимости оценки социальной и экономической эффективности инвестиций в развитие персонала.

Таблица 4.3 – Эконометрическая оценка параметров социальной и экономической эффективности инвестиций в обучение персонала для малых предприятий

Зависимая переменная (y)	Независимая переменная (x)	Коэффициент корреляции	Значимость коэффициента корреляции (p-value)	Описание коэффициента корреляции	Модель		
					Вид модели	Multiple R-squared	Значимость модели (p-value)
Коэффициент текучести кадров	Расходы на обучение персонала всего	0.2060312	0.2929	Незначимый	$y = 0.007853 * x$	0.1163	0.07028 (при 10% значимости)
Производительность труда (рассчитанная по годовому выпуску продукции без налогов)	Расходы на обучение 1 работника	-0.07656825	0.6986	Незначимый			
Расходы на обучение персонала всего	Коэффициент текучести	0.2060312	0.2929	Незначимый	$y = 14.804 * x$	0.1163	0.07028 (при 10% значимости)
Номинальная начисленная заработная плата	Расходы на обучение 1 работника	-0.132331	0.5106	Незначимый			
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение персонала	-0.1943769	0.3216	Незначимый			
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение на 1 работника	-0.2182864	0.2645	Незначимый			

Источник: составлено авторами.

Таблица 4.4 – Эконометрическая оценка параметров социальной и экономической эффективности инвестиций в обучение персонала для средних предприятий

Зависимая переменная (y)	Независимая переменная (x)	Коэффициент корреляции	Значимость коэффициента корреляции (p-value)	Описание коэффициента корреляции	Модель		
					Вид модели	Multiple R-squared	Значимость модели (p-value)
Коэффициент текучести	Расходы на обучение персонала всего	-0.1221559	0.2899	Незначимый			
Расходы на обучение персонала всего	Коэффициент текучести	0.2060312	0.2929	Незначимый	$y = 14.804 \cdot x$	0.1163	0.07028 (при 10% значимости)
Производительность труда (рассчитанная по годовому выпуску продукции без налогов)	Расходы на обучение 1 работника	0.2720589	0.01668	Значимый	$y = 83.74 + 364.72 \cdot x$	0.07402	0.01668
Номинальная начисленная заработная плата	Расходы на обучение 1 работника	0.2031352	0.07842	Значимый (при 10% значимости)	$y = 3955.3 + 3579.0 \cdot x$	0.04126	0.07842 (при 10% значимости)
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение 1 работника	0.224776	0.04937	Значимый	$y = 42.613 + 123.112 \cdot x$	0.05052	0.04937
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение персонала всего	0.2426748	0.03346	Значимый	$y = 43.9088 + 0.3970 \cdot x$	0.05889	0.03346

Источник: составлено авторами.

Таблица 4.5 – Эконометрическая оценка параметров социальной и экономической эффективности инвестиций в обучение персонала для крупных предприятий

Зависимая переменная (y)	Независимая переменная (x)	Коэффициент корреляции	Значимость коэффициента корреляции (p-value)	Описание коэффициента корреляции	Модель		
					Вид модели	Multiple R-squared	Значимость модели (p-value)
Коэффициент текучести	Расходы на обучение персонала всего	-0.2454348	0.09634 (при 10% значимости)	значимый (при 10% значимости)	$y=0.2435428-0.0008196 \cdot x$	0.06024	0.09634 (при 10% значимости)
Расходы на обучение персонала всего	Коэффициент текучести	-0.2454348	0.09634 (при 10% значимости)	значимый (при 10% значимости)	$y = 111.0 \cdot x$	0.4183	6.808e-07
Производительность труда (рассчитанная по годовому выпуску продукции без налогов)	Расходы на обучение 1 работника	-0.0701294	0.6395	Незначимый			
Номинальная начисленная заработная плата	Расходы на обучение 1 работника	0.1747788	0.24	Незначимый			
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение 1 работника	-0.1962168	0.1862	Незначимый			
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение персонала всего	-0.2234282	0.1311	Незначимый			

Источник: составлено авторами.

Таблица 4.6 – Эконометрическая оценка параметров социальной и экономической эффективности инвестиций в обучение персонала для очень крупных предприятий

Зависимая переменная (y)	Независимая переменная (x)	Коэффициент корреляции	Значимость коэффициента корреляции (p-value)	Описание коэффициента корреляции	Модель		
					Вид модели	Multiple R-squared	Значимость модели (p-value)
Коэффициент текучести	Расходы на обучение персонала всего	0.3145195	0.0425	Значимый	$y = 1.602e-01 + 1.995e-04 \cdot x$	0.09892	0.0425
Расходы на обучение персонала всего	Коэффициент текучести	0.3145195	0.0425	Значимый	$y = 679.33 \cdot x$	0.6031	9.297e-10
Производительность труда (рассчитанная по годовому выпуску продукции без налогов)	Расходы на обучение 1 работника	0.2732552	0.07995	Значимый (при 10% значимости)	$y = 118.89 + 783.94 \cdot x$	0.07467	0.07995 (значима на 10% уровне)
Номинальная начисленная заработная плата	Расходы на обучение 1 работника	0.3406219	0.02729	Значимый	$y = 4112.5 + 8503.2 \cdot x$	0.116	0.02729
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение 1 работника	0.2289339	0.1447	Незначимый			
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение персонала всего	0.06824644	0.6676	Незначимый			

Источник: составлено авторами.

1 группа – малые промышленные предприятия

Как видно из таблицы 4.3, опираясь на значимость коэффициента корреляции (*p-value*), ни один из рассчитанных парных коэффициентов корреляции не удовлетворяет критерию значимости, однако дальнейшая проверка построенных моделей показала, что при 10%-й значимости адекватной можно считать прямую зависимость между коэффициентом текучести кадров и расходами на обучение персонала. Однако эти модели описывают только 11,63 % изменения коэффициента текучести под воздействием расходов на обучение персонала и наоборот.

Чем выше коэффициент текучести кадров, тем выше расходы на развитие персонала – прямая удовлетворительная зависимость (парный коэффициент корреляции 0,2060312). При этом 1 %-е изменение коэффициента текучести вызывает рост расходов на обучение на 14,804 %. И обратная зависимость – рост расходов на обучение на 1 % вызывает увеличение текучести только на 0,007853 %. То есть расходы на обучение персонала на малых предприятиях зависят от уровня текучести и косвенно позволяют оценить их влияние на уровень мотивации занятости (социальная эффективность). Одновременно полученный результат может свидетельствовать о высоком риске инвестиций в человеческий капитал на малых предприятиях.

2 группа – средние промышленные предприятия

В таблице 4.4. представлены результаты эконометрической оценки параметров социальной и экономической эффективности инвестиций в обучение персонала для средних предприятий. Как показывают данные таблицы 4.4, и экономический, и социальный эффект от расходов на развитие персонала присутствует. Наблюдается удовлетворительная теснота связи между рассматриваемыми парами показателей (коэффициент парной корреляции находится в диапазоне 0,2031352–0,2720589). Так, экономический эффект проявляется во влиянии расходов на обучение 1 работника и производительности труда, рассчитанной как по выпуску продукции, так и по добавленной стоимости:

– при увеличении расходов на обучение на одну тысячу рублей производительность труда (по выпуску продукции) возрастает на 364,72 руб.; даже при нулевых расходах на обучение производительность труда (по выпуску продукции) будет находиться на уровне 83,74 руб.;

– при росте коэффициента текучести растут расходы на развитие персонала. Эта зависимость характерна при 10%-й значимости. Так, при росте коэффициента текучести на 1 %, расходы на развитие персонала увеличиваются на 14,8 %;

– при росте затрат на развитие 1 сотрудника номинальная заработная плата 1 работника увеличивается (парный коэффициент корреляции 0,2031352). Данная зависимость подтверждается при 10%-й значимости.

3 группа – крупные промышленные предприятия

Анализ значений парной корреляции и уровней их значимости (табл. 4.5) показал, что только оценка социальной эффективности между коэффициентом текучести кадров и расходами на обучение имеет статистически значимую зависимость, опираясь на значимость коэффициента корреляции и значимость модели на уровне 10 %, при этом множественный R^2 находится на уровне 0,4183. Это говорит о том, что 41,83 % случаев изменения расходов на обучение объясняются уровнем текучести кадров. Анализ регрессионной модели показал, что при изменении уровня текучести на 1 %, расходы на обучение возрастают на 111 %.

Остальные парные зависимости, построенные для крупных предприятий, являются статистически не значимыми.

4 группа – очень крупные промышленные предприятия

Анализ значений парной корреляции и уровней их значимости (табл. 4.6) показал, что только между производительностью труда (рассчитанной по добавленной стоимости) и расходами на обучение одного работника парный коэффициент корреляции является незначимым ($p\text{-value} = 0,1447 > 0,05$). Все остальные оценки имеют статистическую значимость. Учитывая высокую степень значимости коэффициента корреляции между коэффициентом текучести и расходами на обучение персонала ($p\text{-value} = 0,0425 < 0,05$), а также значимость модели ($p\text{-value} = 9,297e - 10 < 0,05$), корреляционную и регрессионную зависимость между ними можно считать значимой. Так, коэффициент парной корреляции составил 0,3145195, что говорит о прямой степени связи ниже средней.

Модель зависимости между коэффициентом текучести и расходами на обучение персонала выглядит следующим образом: $y = 679.33 \cdot x$, из которой следует, что при изменении уровня текучести на 1 %, расходы на обучение возрастают на очень крупном предприятии на 679,33 % – это свидетельствует о «дорогой» подготовке вновь прибывших сотрудников. Однако множественный R^2 модели находится на уровне 0,6031, т. е. 60,31 % случаев изменения расходов на обучение объясняется уровнем текучести кадров.

Зависимость между расходами на обучение одного работника и заработной платой прямая, со степенью влияния ниже средней (коэффициент парной корреляции является значимым, т.к. $p\text{-value} = 0.027295 < 0,05$). При этом анализ уравнения регрессионной модели $y = 4112,5 + 8503,2 \cdot x$ показал, что при нулевых расходах на обучение среднемесячная заработная плата одного работника на очень крупном предприятии находилась бы на уровне 4112,5 тыс. руб., а их наличие приводит к ее положительному изменению.

Зависимость между расходами на обучение одного работника и производительностью труда (по выпуску продукции) прямая

удовлетворительная (коэффициент парной корреляции является значимым на 10%-м уровне, т. к. $p\text{-value} = 0,07995 < 0,1$), регрессионная модель $y = 118,89 + 783,94 \cdot x$ также признается адекватной на 10%-м уровне значимости. При этом каждая 1000 рублей, вложенная в развитие персонала дает прирост производительности труда на уровне 783 тыс. рублей.

Результаты статистической оценки связи оцениваемых параметров в зависимости от размерности предприятия по численности занятых представлены в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Статистическая оценка связи оцениваемых параметров в зависимости от размерности предприятия по численности занятых

Оцениваемые параметры		Статистическая оценка связи в зависимости от размерности предприятия по численности занятых			
у	х	Малые	Средние	Крупные	Очень крупные
Коэффициент текучести	Расходы на обучение персонала всего	Незначимая	Незначимая	Обратная удовлетворительная (10% значимость)	Прямая удовлетворительная
Расходы на обучение персонала всего	Коэффициент текучести	Незначимая	Незначимая	Обратная удовлетворительная (10% значимость)	Прямая удовлетворительная
Производительность труда (рассчитанная по годовому выпуску продукции без налогов)	Расходы на обучение 1 работника	Незначимая	Прямая удовлетворительная	Незначимая	Прямая удовлетворительная
Номинальная начисленная заработная плата	Расходы на обучение 1 работника	Незначимая	Прямая удовлетворительная	Незначимая	Прямая ниже средней
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение 1 работника	Незначимая	Прямая удовлетворительная	Незначимая	Прямая удовлетворительная
Производительность труда (рассчитанная по добавленной стоимости)	Расходы на обучение персонала всего	Незначимая	Прямая удовлетворительная	Незначимая	Незначимая

Источник: составлено авторами.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать следующие выводы.

1. С увеличением расходов на обучение персонала происходит незначительный рост производительности труда, т. е. наблюдается слабый экономический эффект.
2. С увеличением расходов на обучение персонала не происходит

сокращения уровня текучести кадров и роста заработной платы работников, т. е. социального эффекта не наблюдается.

3. Социальный и экономический эффект от инвестиций в развитие персонала имеют только очень крупные предприятия, что подтверждает дифференцированный эффект в зависимости от размера предприятия.

4.5 Обзор зарубежного опыта корпоративного обучения и развития персонала

В теории управления персоналом относительно форм обучения и развития персонала сложилось два подхода – это внутрифирменное (корпоративное) и внефирменное обучение. Внефирменное обучение осуществляется посредством стажировок, технологии онлайн-обучения, лекций, конференций и семинаров и пр. Однако, несмотря на разнообразие методов, данная форма обучения менее востребована у работодателей за рубежом. Например, в Российской Федерации, как показали результаты опроса, проведенного Исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru., среди работодателей использование электронного обучения в работе с персоналом не слишком распространено. Как оказалось, только 17 % компаний учат свой персонал онлайн, не применяют подобную практику 79 % работодателей. Причины кроются либо в отсутствии необходимого технического оборудования, либо в нежелании руководства применять такой вид обучения, отдавая предпочтение более традиционным методам. И только крупные российские компании, в штате которых работают от 5 тысяч человек, в 50 % случаях применяют технологии «электронного обучения» довольно часто.⁷

По результатам исследования Открытой школы бизнеса (OBS)⁸, (г. Москва) российские организации в последнее время сокращают практику использования следующих методов обучения: тренингов (16 % опрошенных организаций), конференций и выставок (13 % опрошенных организаций), а также наставничества с привлечением внешних специалистов (12 % опрошенных организаций).

Как показывает изучение зарубежной практики формирования систем развития персонала, предпочтение отдается корпоративному обучению. Многие крупные организации (General Electric, Motorola, Weyerhaeuser, IBM, Coca-Cola Hellenic) создают корпоративные университеты. Так, например, компания Coca-Cola Hellenic решает

⁷ Дистанционные методы обучения персонала. Результаты исследования. – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/analysis/?cat=1&pub=1938>.

⁸ Обучение и развитие персонала. – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>.

данную проблему комплексно – с одной стороны, регулярно мониторит рынок образовательных и тренинговых услуг, выбирая лучшие отечественные и зарубежные практики, с другой стороны, – активно использует внутреннюю экспертизу и помогает специалистам в своих областях делиться знаниями с менее опытными сотрудниками. Корпоративный университет Coca-Cola Hellenic включает 6 факультетов: лидерский; коммерческий; маркетинга; финансовый; технический, факультет отдела по работе с персоналом. Для каждого факультета ведется каталог тренингов, в котором сотрудники и их руководители могут найти описание тренингов, а также описание целевой аудитории для каждой программы. Приходя в компанию, сотрудник автоматически становится студентом Корпоративного Университета. Каждый факультет включает в себя набор тематических программ, рассчитанных как на профессионалов в соответствующей сфере, так и на сотрудников, которым необходимо расширить свою квалификацию. Так, например, сотрудник отдела закупок может получить профильные знания на техническом факультете, обучиться финансам на финансовом и усовершенствовать свои лидерские качества, посетив программы лидерского факультета. Таким образом, каждый сотрудник следует своей собственной специально для него составленной программе, что особенно способствует эффективному обучению сотрудников, более интенсивному прохождению пути от талантливых исполнителей к менеджерам и лидерам, способствующим повышению эффективности бизнес-процессов. Основными преимуществами Корпоративного Университета являются системный подход к обучению персонала и большое количество внутренних программ, покрывающих 70 % потребностей в обучении (программы по развитию менеджерских качеств; программы по развитию личностной эффективности; специализированные профессиональные курсы). Специалисты по обучению Coca-Cola Hellenic начинают работу с анализа потребностей в обучении сотрудников, предлагают варианты обучающих мероприятий (как тренинговых, так и не тренинговых), максимально соответствующие запросу, и направляют на соответствующее обучение. Помимо этого в компании развито обучение на рабочем месте, когда руководитель в рабочем процессе проводит обучение для своих подчиненных. Таким образом, обучение вовлекает различные отделы и затрагивает все уровни сотрудников⁹.

В Weyerhaeuser, гигантской компании, занимающейся деревообработкой и производством бумаги, был создан собственный Институт управленческого лидерства (Leadership Institute for Managers). По программе Института прошли обучение 1240 менеджеров компании, после чего было объявлено, что прибыльность деревообрабатывающего

⁹ Корпоративный Университет Coca-Cola Hellenic – обучение и развитие сотрудников. – Режим доступа: <http://hrm.ru/korporativnyj-universitet-coca-cola-hellenic--obuchenie-i-razvitie-sotrudnikov>.

подразделения компании достигла рекордных показателей.

В корпорации General Electric во внутрифирменной системе обучения особое внимание уделяется обучению действием. Менеджеры объединяются в команды и обучаются тому, как собирать информацию по проблемам, касающимся бизнеса, и представлять ее менеджерам более высокого уровня¹⁰.

В целях изучения и анализа практики обучения и развития персонала исследовательскими центрами России (Открытая школа бизнеса (OBS), г. Москва) и Великобритании (Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)) были проведены исследования, в основе которых лежал анкетный опрос. Он проводился по одной и той же анкете, чтобы впоследствии можно было сопоставить полученные результаты, выделить общие тенденции и определить национальные особенности. В исследовании приняли участие специалисты в области управления персоналом (сотрудники, менеджеры и руководители отделов персонала, топ-менеджеры). Основными направлениями исследования выступили подходы к определению потребностей в обучении (как на уровне организации в целом, так и на индивидуальном уровне), используемые методы обучения и развития и тенденции их изменения, отношение к обучению персонала и его поддержка руководством организации и линейными менеджерами, а также текущая практика проведения оценки результатов обучения. По результатам исследования можно сделать определенные выводы.

В зарубежных организациях к системе обучения и развития формируется неоднозначное отношение. В одних организациях службы управления персоналом являются катализатором обучения. Обучение и развитие воспринимается более серьезно менеджерами высшего уровня управления, осознавая высокую ценность и значимость человеческого капитала, особенно в условиях динамично развивающейся внешней среды организации. Это проявляется во взаимосвязи обучения и стратегических целей организации, поскольку требования к способностям организации постоянно меняются.

В других – линейные менеджеры не подготовлены для поддержки процессов обучения и развития персонала. Это обусловлено слабой методической подготовкой в вопросах развития сотрудников, низкой информированностью о реальных мотивах работников к обучению, при этом сотрудникам не выделяется рабочее время для обучения, и обучение не взаимосвязано с системой оценки деятельности. Часто обучение персонала непосредственно не связано с задачами организации.

В вопросах определения индивидуальной потребности в обучении зарубежные организации используют наблюдение за

¹⁰ Васильева, Е. Н. Программа дисциплины «Обучение персонала» для направления 080200.62. «Менеджмент» подготовки бакалавра. – Нижний Новгород: НИУ ВШЭ. – С. 18.

качеством работы сотрудника, личные запросы, обсуждение с сотрудником результатов оценки его деятельности, неформальные обсуждения между сотрудником и руководством, результаты анализа данных, получаемых в процессе оценки деятельности, анализ индивидуальных бизнес-планов соответствующих подразделений, метод «360°».

Зарубежные организации отдают предпочтение наставничеству (консультированию), внутренним тренингам на рабочем месте, обмену опытом между сотрудниками. Однако, как показали результаты исследования, в планах большинства английских практиков – повысить роль наставничества, консультирования линейными менеджерами, а также расширить использование электронных способов обучения.

В зарубежных организациях осуществляется оценка результатов обучения. Наиболее распространенным является использование метода Киркпатрика (оценка с помощью мнения сотрудников, прошедших обучение). В основе его лежит многоуровневая процедура [96].

Кроме этого применяется расчет показателя возврата инвестиций (ROI). Так, например, в Великобритании каждая пятая организация рассчитывает окупаемость инвестиций на обучение своих сотрудников.

За рубежом применяются разнообразные критерии оценки эффективности обучения: изменения в текущих рабочих навыках, удовлетворенность сотрудников, результативность организации, удовлетворенность клиентов организации, достижение целевых показателей по продажам, производительность организации, текучесть кадров, изменения в навыках, необходимых в будущем, операционная прибыль, изменение числа несчастных случаев, удовлетворенность поставщиков и прочие [97].

Процесс развития персонала – это своего рода инвестиционный проект относительно каждого предприятия или отдела, поэтому вопросам планирования расходов на обучение и развитие и их учету уделяется определенное внимание: выделяются бюджеты на обучение. Наиболее распространенными статьями расходов являются «оплата участия сотрудников в открытых семинарах, тренингах или конференциях», «расходы на долгосрочные и образовательные программы» и «оплата провайдером за корпоративные семинары или тренинги». При этом с ростом размера предприятия происходит увеличение средств, выделяемых на обучение одного работника.

Как показывает практика, современная система образования не в полной мере отвечает потребностям рынка, поэтому такая ситуация вынуждает организации инвестировать в обучение из-за низкого уровня образования выпускников. В Европе службы обучения и развития персонала стали более авторитетны в системе управления организацией, несмотря на это большая часть обучения проводится для выполнения

нормативных требований.

За рубежом обучение и развитие персонала является для организации системной задачей и концепция «пожизненного обучения» реализуется повсеместно. При этом основные препятствия на пути совершенствования системы обучения и развития персонала состоят в высокой стоимости обучения, недостаточной заинтересованности топ-менеджеров и самих сотрудников, отсутствии структуры, отвечающей за развитие персонала.

Достаточно большое количество зарубежных и отечественных исследований (Г. Беккер, Р. И. Капелюшников, В. Е. Гимпельсон, А. Л. Лукьянова и др.) посвящено вопросам оценки отдачи инвестиций в образование, развитие сотрудников. При этом с точки зрения прикладного аспекта оценки возникает значительное число проблем, среди которых наиболее часто встречаются: сложность доказательства влияния обучения на конкретные показатели деятельности организации, недостаток времени для проведения длительных процедур оценки результатов, нехватка в организации знаний и навыков для проведения оценки результатов обучения, основные заинтересованные стороны не считают нужным тратить время на оценку результатов, недостаток экспериментальных данных, подтверждающих ценность обучения.

4.6 Компаративный анализ системы обучения персонала в организациях Великобритании, Российской Федерации и Республике Беларусь

Исследование национальных особенностей в формировании и реализации систем обучения персонала в организации проводилось посредством анкетирования, для которого использовались идентичные для опроса анкеты.

Первое исследование в области корпоративного обучения и развития персонала на территории Российской Федерации проводилось в г. Санкт-Петербурге специалистами Открытой школы бизнеса. Оно ставило своей целью сбор достоверной информации о сложившейся в российской практике обучения и развития, выявление и анализ существующих тенденций¹¹. Полученные данные, там, где это было возможно, сопоставлялись с результатами аналогичных исследований британского Chartered Institute of Personnel Development (CIPD), проведенных в 2007 и 2006 годах.

Основными направлениями исследования были подходы к определению потребностей в обучении (как на уровне организации в

¹¹ Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016 г.

целом, так и на индивидуальном уровне), используемые методы обучения и развития и тенденции их изменения, отношение к обучению персонала и его поддержка руководством организации и линейными менеджерами, а также текущая практика проведения оценки результатов обучения.

В Российской Федерации в исследовании приняло участие 600 специалистов в сфере управления персоналом и руководителей (сотрудники, менеджеры и руководители отделов персонала), а также топ-менеджеры, посредством электронной почты. В результате было получено 98 релевантных анкет. Основная часть респондентов относится к московским и Санкт-Петербургским организациям.

В целях проведения компаративного анализа систем обучения персонала в организациях Великобритании, Российской Федерации и Республики Беларусь была разработана анкета для проведения опроса работников кадровых служб организаций Республики Беларусь, включающая идентичные вопросы (приложение Г). В опросе приняли участие представители 39 организаций.

По имеющейся информации в разрезе одинаковых аспектов оценки систем обучения в организациях был проведен компаративный анализ, результаты которого представлены далее. В таблице 4.8 представлена сравнительная оценка отношения линейных менеджеров к реализации функции развития персонала. Четверть российских респондентов (26 %) отмечает, что линейные менеджеры не воспринимают обучение и развитие серьезно, и их доля более значительна, чем тех, кто воспринимает обучение и развитие персонала очень серьезно (11 %). Практически аналогичные результаты демонстрируют британские респонденты. Более оптимистичные оценки дают белорусские эксперты, подавляющая часть линейных менеджеров (86,49 %) серьезно относится к обучению сотрудников.

Таблица 4.8 – Отношение линейных менеджеров к обучению и развитию, в %

Ответы	Результаты ответов		
	Российская Федерация	Великобритания	Республика Беларусь
Очень серьезное	11	12	5,41
Серьезное	63	65	86,49
Не серьезное	26	20	8,11
Совсем не серьезное	–	3	0,00

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Кроме того, далеко не все линейные менеджеры получили подготовку, необходимую для поддержки и осуществления обучения персонала (табл. 4.9).

Таблица 4.9 – Доля линейных менеджеров прошедших обучение, позволившее им поддерживать процессы обучения и развития в своих подразделениях, в %

Варианты ответа	Результаты ответов		
	Российская Федерация	Великобритания	Республика Беларусь
Все	9	8	8,33
Большинство	35	32	50,00
Меньшинство	42	50	30,56
Никто	14	10	11,11

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

В среднем от 8 % до 9 % организаций рассматриваемых стран, в которых прошли подготовку все линейные менеджеры, их доля меньше, чем доля организаций, где подобная подготовка у линейных менеджеров отсутствует совсем. Стоит отметить, что это не только российская и белорусская проблема – по данным CIPD в британских компаниях статистика подготовленности линейных менеджеров приблизительно такая же. Сопоставляя приведенные выше данные, можно предположить, что ситуация во всех организациях-респондентах приблизительно похожа. В отношении необходимости обучения однозначного мнения у специалистов британских, российских и белорусских организаций не сложилось.

Исследование позволило оценить изменения в отношении к обучению в организациях (рис. 4.2). Чуть более половины респондентов трех стран соглашались с мнением о том, что обучение и развитие стало восприниматься более серьезно менеджерами высшего уровня управления (63–69,33 %), осознавая высокую ценность и значимость человеческого капитала, особенно в условиях динамично развивающейся внешней среды организации. Чаще у зарубежных работодателей проявляется связь обучения и стратегических целей организации (61 % – у россиян, 85 % – у британцев), в белорусских организациях это наблюдается реже (43,24 %). При этом представители всех стран (две трети российских респондентов – 63 %, 72 % британских респондентов, 75 % белорусских респондентов) считают, что сейчас обучению уделяется больше внимания, поскольку рыночная

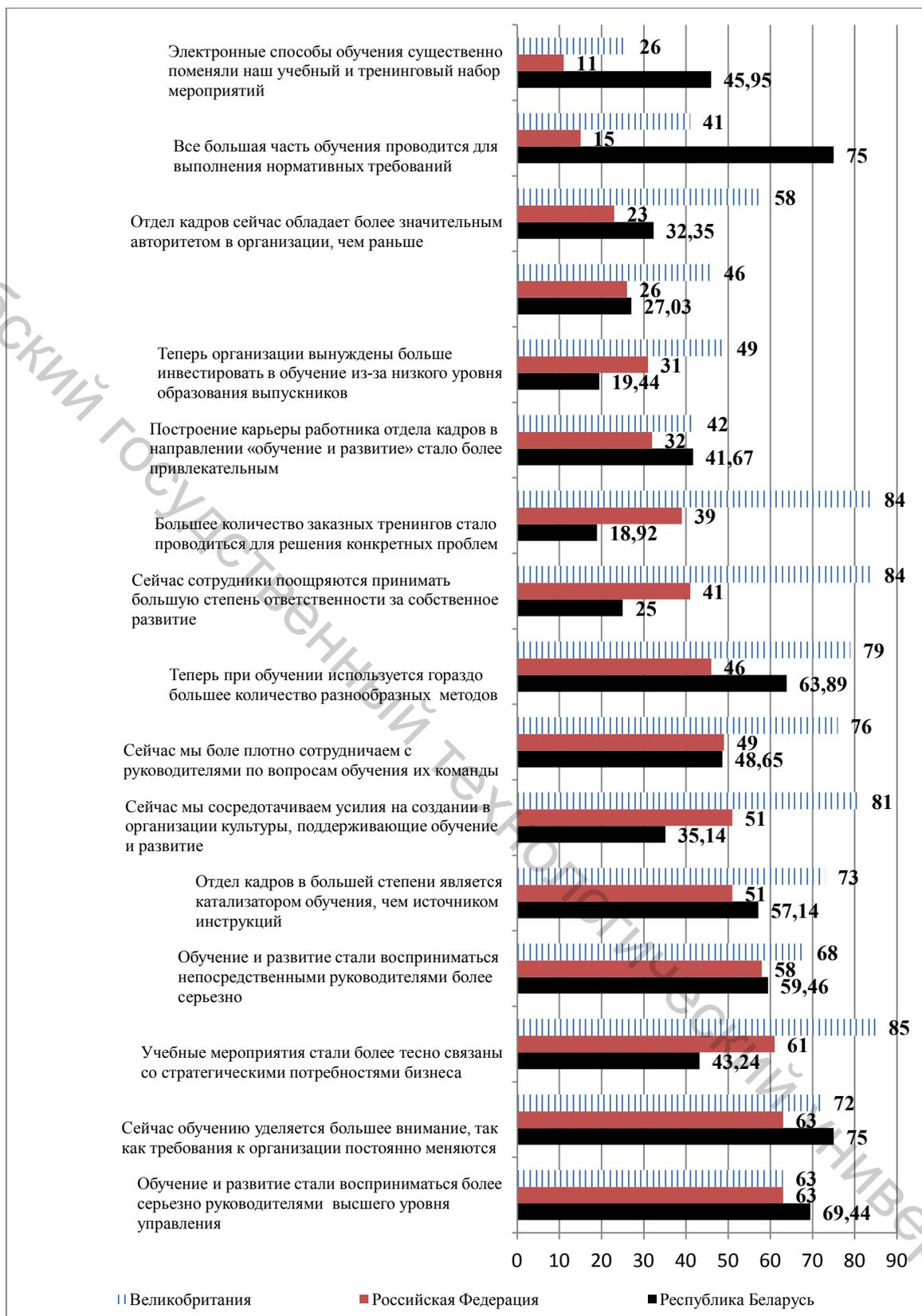


Рисунок 4.2 – Изменения в отношении к обучению в организации, процент респондентов уверенно согласившихся с утверждением (в %)

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральным экспертным каналом «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

конкуренция усиливает требования к адаптационным способностям организации.

Однако в вопросах поддерживающей культуры, разнообразия методов, ответственности обучаемых, статуса службы (департамента) обучения в организации российские и белорусские респонденты оценивают практическую ситуацию менее оптимистично, чем их британские коллеги. Оценки существенно разнятся, а по отдельным аспектам практически в 2 раза (у британцев) они выше. Особенностью британской системы развития и обучения персонала является использование большого разнообразия количественных методов оценки результатов обучения, возрастание степени ответственности сотрудников за собственное развитие, использование приглашенных тренеров для решения конкретных задач.

Европейская система образования (российская и белорусская как ее части) не в полной мере отвечает потребностям рынка, поэтому такая ситуация вынуждает организации инвестировать в обучение из-за недостаточной степени соответствия уровня образования выпускников требованиям работодателей. В Европе службы обучения и развития персонала стали более авторитетны в системе управления организацией (58 %). Только 15 % российских респондентов и 41 % британских отмечают, что большая часть обучения проводится для выполнения нормативных требований, чем отличаются от мнения белорусских коллег (75 %). Это связано, с одной стороны, с более высокой степенью государственного регулирования деятельности белорусских организаций, жесткой регламентацией отдельных кадровых процессов. С другой стороны – объясняется особенностями состава выборочной совокупности: в исследовании принимали участие представители кадровых служб организаций, относящихся либо к системе государственного управления (городские исполнительные комитеты, управления образования и т. п.) либо работники организаций с преобладающей долей государства в акционерном капитале.

Оценка действующей практики обучения и развития персонала показала, что российское и белорусское корпоративное обучение имеет свою короткую, но специфическую историю и в то же время активно перенимает западный опыт. В таблице 4.10 представлены утверждения, характеризующие подход к обучению в организации, ранжированные по степени популярности среди российских, белорусских и британских респондентов.

Можно отметить, что, по мнению респондентов, обучение и развитие персонала является для организации системной задачей, и концепция «пожизненного обучения» реализуется повсеместно. В половине организаций сотрудникам выделяется время для обучения, и предприняты усилия для того, чтобы сотрудники ясно представляли цели организации и их взаимосвязь с обучением и развитием.

Таблица 4.10 – Описание текущего состояния обучения в организации

Оценочные утверждения	Процент респондентов, согласившихся с утверждением, %		
	Российская Федерация	Велико-британия	Республика Беларусь
Обучение персонала непосредственно связано с задачами организации	81	54	100,00
Некоторые должности предполагают непрерывное профессиональное развитие	78	48	80,56
Сотрудникам выделяется рабочее время для обучения	56	53	62,86
Обучение сотрудников взаимосвязано с системой оценки деятельности	55	71	55,56
Предприняты усилия для того, чтобы сотрудники ясно представляли цели организации и их взаимосвязь с обучением и развитием	55	54	50,00
Руководители прошли подготовку и приобрели навыки, необходимые для поддержки обучения и развития своих подчиненных	51	35	69,44
Обеспечены различные формы обучения, соответствующие различным стилям обучения, предпочтительным для сотрудников	44	54	63,89
Корпоративная культура спроектирована и совершенствуется как элемент поддержки процессов обучения и развития	42	59	47,22
Сотрудники, которые проактивно развивают свои умения и способности, получают признание и вознаграждение со стороны организации	39	41	50,00
Обучение сотрудников включено в план персонального развития и план карьерного роста	37	65	60,00
Работники обеспечены рекомендациями, как развивать свои умения и выстраивать карьеру	33	58	42,86
Непрерывное профессиональное развитие является обязательным для всех сотрудников	27	7	54,29
Предприняты усилия по выяснению факторов, мотивирующих сотрудников на обучение	26	22	40,00
Рабочее окружение спроектировано как катализатор обучения	18	22	34,38

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

В меньшей степени в российских (44 % опрошенных) организациях обеспечены различные формы обучения, соответствующие различным стилям обучения, предпочтительным для сотрудников, в отличие от организаций Великобритании (54 %) и Республики Беларусь (63,89 %). При этом сами работники, которые активно развивают свои умения и способности, получают признание и вознаграждение со стороны организации у 39 % опрошенных российских, 41 % британских организаций и половине белорусских организаций. В организациях Великобритании и Республики Беларусь в 2 раза чаще, чем в организациях Российской Федерации обучение сотрудников включено в план персонального развития и план карьерного роста, что отчасти объясняется тем, что у 58 % британских и 42,86 % белорусских организаций работники обеспечены рекомендациями, как развивать свои умения и выстраивать карьеру.

Формальные процессы поддержки развития персонала и наглядность взаимосвязи личного развития с карьерой не могут быть отнесены к сильным сторонам как российских, так и белорусских организаций. Только в каждой третьей российской и белорусской организации сотрудники обеспечены советами и рекомендациями, как им следует развивать свои способности для построения карьеры. Немногим чаще, но не широко в российских организациях (37 %) используются планы карьеры и персонального развития сотрудников, в отличие от британских и белорусских организаций.

По сравнению с британскими (71 %), значительно меньшее количество российских (55 %) и белорусских (55,56 %) организаций могут сказать, что обучение сотрудников взаимосвязано с системой оценки деятельности.

При этом основными препятствиями на пути совершенствования системы обучения и развития персонала белорусские и российские респонденты (более трети) называли высокую стоимость обучения, недостаточную заинтересованность топ-менеджеров (табл. 4.11). Почти в каждой третьей организации отсутствует структура, отвечающая за развитие персонала.

Таблица 4.11 – Основные препятствия развитию персонала, встречающиеся в российской и белорусской практике, в %

Препятствия	Российская Федерация	Республика Беларусь
1	2	3
Высокая стоимость обучения	42	43,75
Недостаточная заинтересованность высшего руководства	40	15,63
Сотрудники пассивно сопротивляются обучению	33	7,81

Окончание таблицы 4.11

1	2	3
Отсутствие в организации структуры, отвечающей за развитие персонала	28	12,50
Отсутствие на рынке соответствующих образовательных программ	21	7,81
Нехватка у сотрудников, ответственных за обучение и развитие, необходимых навыков и знаний	19	4,69
Нехватка информации о поставщиках образовательных услуг и их программах	15	3,13
Другое	5	4,69

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Несмотря на сложности с финансированием и недостаточную поддержку руководителей, отвечая на вопрос об основных изменениях, произошедших в процессах обучения и развития персонала (табл. 4.12), российские респонденты в первую очередь отмечают предпринятые попытки изменения культуры организации, направленные на поддержку процессов обучения и развития (45 %).

Таблица 4.12 – Основные изменения в подходах к проведению обучения, произошедшие в организации за последний год, в %

Изменения	Российская Федерация	Республика Беларусь
Предпринимаются шаги для выработки культуры, поддерживающей обучение и развитие	45	18,60
Существенных изменений нет	38	58,14
Появились новые программы, направленные на увеличение роли линейных менеджеров	34	2,33
Произошли изменения в структуре команды, отвечающей за обучение, тренинги и развитие	31	4,65
Стали использоваться новые подходы определения персональных потребностей в обучении	29	4,65
Стали использоваться новые методы учета и анализа расходов на обучение	19	4,65
Внедрены/стали более активно использоваться электронные способы обучения	15	6,98
Произошло внедрение/расширение использования программ коучинга	9	0,00
Другое	2	0,00

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016 г.

В то же время почти 40 % российских и 58,14 % белорусских респондентов отметили, что за последний год существенных изменений в подходах к проведению обучения в их организациях не произошло. Около трети российских респондентов отметили появление в организациях программ развития роли линейных менеджеров, а также произошедшие структурные изменения в отделе персонала и внедрение новых методов определения потребностей в обучении. В каждой пятой белорусской и каждой второй российской организации-респонденте за последний год были предприняты шаги для выработки культуры, поддерживающей обучение и развитие.

Одной из предпосылок эффективности инвестиций в обучение и развитие является отлаженная система определения потребностей как на организационном, так и на индивидуальном уровне (табл. 4.13).

В каждой третьей российской и каждой пятой белорусской и британской организации отсутствует формальный процесс определения организационных потребностей в обучении. При этом в белорусских организациях, где планирование всех аспектов деятельности осуществляется весьма детально, определение потребности в обучении в каждой третьей организации составляет часть общего процесса планирования деятельности.

Распределение ответственности между различными категориями сотрудников за определение потребностей организации в обучении и развитии по результатам исследования британской, российской и белорусской практики существенно различается (рис. 4.3).

Таблица 4.13 – Подходы к определению организационных потребностей в обучении, в %

Варианты	Российская Федерация	Республика Беларусь
Формальный процесс отсутствует	28	19,57
Часть общего процесса планирования деятельности компании	21	32,61
На основе анализа данных, полученных при проведении оценки качества деятельности	19	13,04
Пересмотр потребностей в обучении следует непосредственно за проводимыми изменениями в стратегии компании	16	21,74
Разработка учебных планов по результатам регулярных обсуждений с руководством компании	12	13,04
Другое	3	100,00

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016 г.

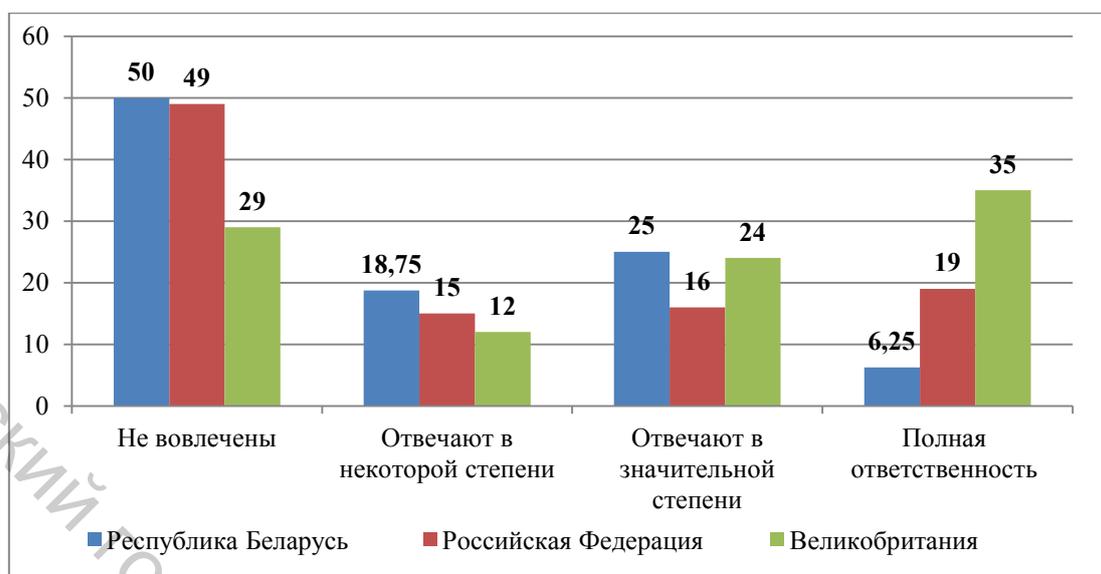


Рисунок 4.3 – Оценка степени ответственности специалистов по обучению за определение организационных потребностей в обучении

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Наиболее характерным можно назвать отсутствие (или незнание) в российских и белорусских организациях тех категорий сотрудников, для которых определение потребностей организации в обучении и развитии персонала является основной ответственностью.

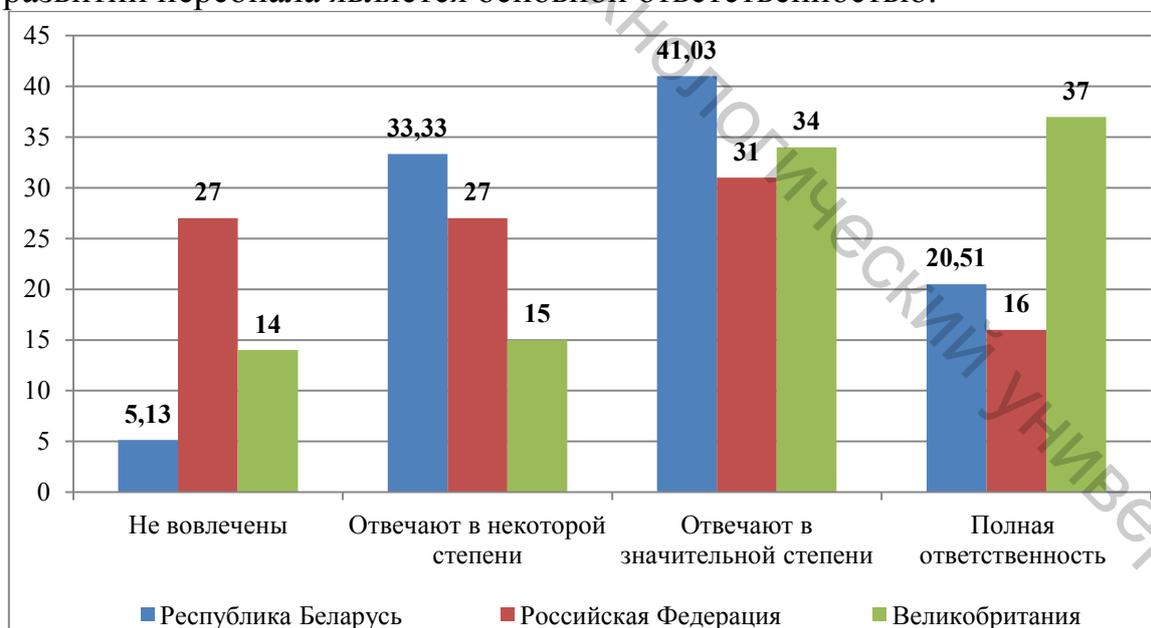


Рисунок 4.4 – Оценка степени ответственности отдела персонала за определение организационных потребностей в обучении

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016 г.

Отличительной чертой белорусских организаций является сосредоточивание ответственности за определение потребности в обучении на высшем уровне управления (59 %). В российских организациях топ-менеджеры несут ответственность за определение потребности организации в новых знаниях и навыках только «в некоторой степени» (36 %). Это в значительной степени контрастирует с мнением 59 % британских респондентов, считающих определение организационных потребностей в обучении основной ответственностью топ-менеджеров.

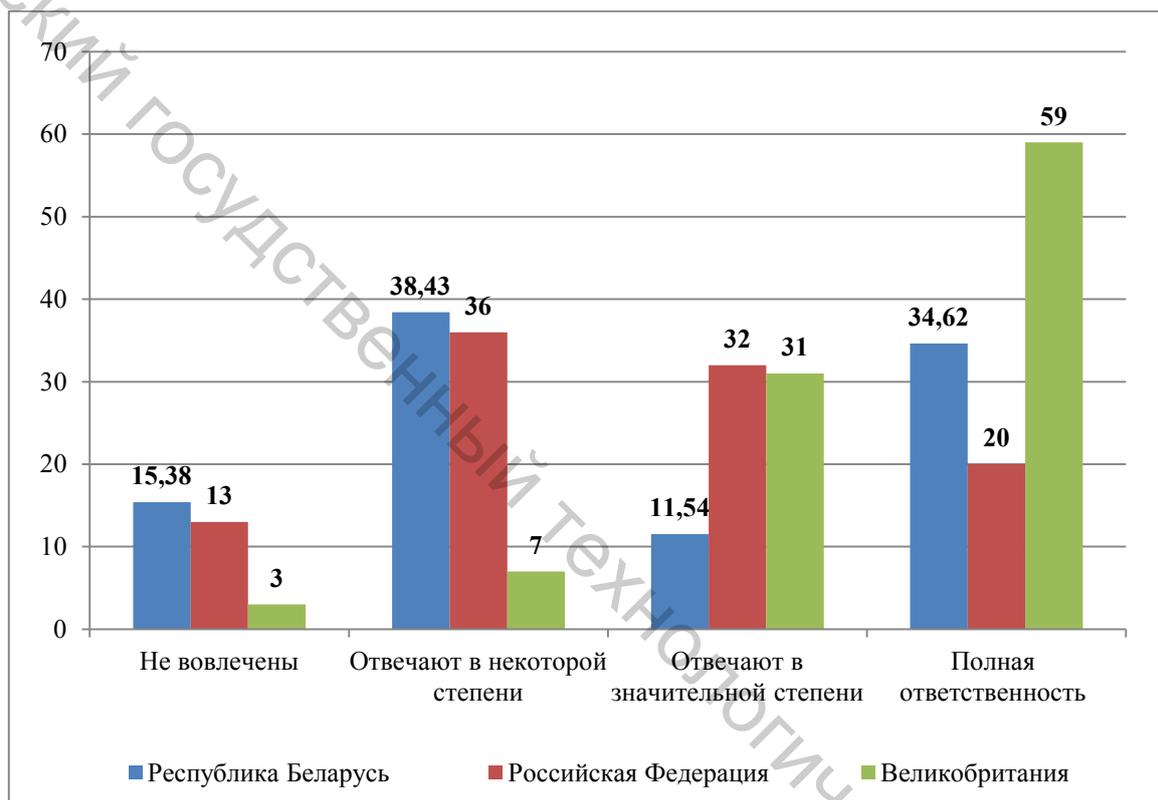


Рисунок 4.5 – Оценка степени ответственности топ-менеджеров за определение организационных потребностей в обучении

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016 г.

В таблице 4.14 представлены оценки респондентов, относительно используемых способов определения индивидуальных потребностей сотрудников в обучении.

Распространенные на практике способы определения индивидуальных потребностей сотрудников в обучении слабо различались между российскими данными и результатами британского исследования (в пределах статистической погрешности). А в сравнении с белорусскими организациями есть существенные различия: часто определение потребностей основано на результатах наблюдений за

качеством исполнения сотрудником его работы и опирается на результаты индивидуальных запросов.

Таблица 4.14 – Используемые способы определения индивидуальных потребностей сотрудников в обучении, в %

Способы определения потребности сотрудников в обучении	Российская Федерация	Великобритания	Республика Беларусь
По результатам наблюдений за качеством исполнения сотрудником его работы	52	48	22,41
Как результат индивидуальных запросов	51	47	22,41
В процессе обсуждения с сотрудником оценки результатов его деятельности	45	76	13,79
Результат неформальных обсуждений между сотрудником и руководством	41	47	10,34
В результате анализа данных, получаемых в процессе оценки деятельности	32	31	15,52
Часть общего процесса бизнес планирования	24	30	8,62
В результате работы центров оценки и развития	11	6	0,00
На основе индивидуальных бизнес-планов соответствующих подразделений	9	29	5,17
В результате получения круговой обратной связи по методу «360°»	8	8	1,72
Прочее	3	2	-

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Можно выделить два основных расхождения: значительно реже в российских и белорусских организациях считается необходимым обсуждение учебных планов с самим сотрудником, и существенно ниже частота использования индивидуальных бизнес-планов подразделений.

Сравнительная оценка используемых в организациях методов обучения показала, что в Великобритании отмечается распространение практики перехода от проводимых преподавателем/инструктором мероприятий к обучению на рабочем месте.

Среди методов обучения, применяемых в российских и белорусских организациях (табл. 4.15), предпочтение отдается внутреннему обучению: наставничеству, тренингам на рабочем месте, обмену опытом между сотрудниками и пр. Традиционной популярностью на данный момент пользуются внешние мастер-классы, выставки, тренинги, внешние курсы повышения квалификации – их посещают сотрудники половины организаций-респондентов.

Оценка эффективности методов обучения российскими и белорусскими респондентами представлена в таблице 4.16.

Таблица 4.15 – Распространенность различных методов обучения и развития в российских и белорусских организациях, в %

Методы обучения	Российская Федерация	Республика Беларусь
Обучение «на рабочем месте»	77	17,50
Внутренние тренинги на рабочем месте	61	0,00
Консультирование/наставничество со стороны линейных руководителей	52	10,00
Мероприятия по обмену опытом между сотрудниками	50	11,67
Внешние мастер-классы, конференции, выставки	49	5,83
Внешние программы тренингов	48	3,33
Корпоративные тренинги вне рабочего места	45	1,67
Внешние курсы повышения квалификации/ВО/МВА	39	25,83
Ротация работ, смена деятельности	30	1,67
Стажировки сотрудников внутри компании	27	8,33
Различные (формальные и неформальные) схемы наставничества	27	2,50
Электронные способы обучения	18	8,33
Наставничество с привлечением внешних специалистов	15	0,83
Аудио-видео программы	11	2,50

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Таблица 4.16 – Доля респондентов, оценивающих обучение тем или иным методом как очень эффективное

Методы обучения	Российская Федерация	Республика Беларусь
Опыт самой работы	43	65,71
Консультирование/наставничество	26	62,50
Неформальная помощь коллег	20	н/д
Самообучение в нерабочее время	16	н/д
Тренинги на рабочем месте	13	29,17
Электронные способы обучения	4	37,04
Формальные программы обучения	2	н/д

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Безоговорочное лидирование «опыта работы» как наиболее эффективного метода обучения может свидетельствовать о невысоком качестве реализации остальных методов. Ведь те же «тренинги на рабочем месте» считают наиболее эффективными 41 % респондентов в Великобритании. А вот сам по себе «опыт работы» не вызывает оптимизма у британцев – всего 15 % признали его наиболее эффективным методом развития.

Анализируя ожидания респондентов в отношении изменения

структуры обучения (табл. 4.17), стоит отметить, что лидерами будущих сокращений являются внешние тренинги, семинары, конференции. А количество внутренних тренингов на рабочем месте, мероприятий по обмену опытом, наставничество – в большинстве организаций планируется увеличить или, по крайней мере, оставить на прежнем уровне.

Таблица 4.17 – Ожидаемое изменение в частоте использования различных методов развития, в %

Метод обучения	Российская Федерация			Великобритания			Республика Беларусь		
	Будем использовать чаще	Останется без изменений	Будем использовать реже	Будем использовать чаще	Останется без изменений	Будем использовать реже	Будем использовать чаще	Останется без изменений	Будем использовать реже
Внутренние тренинги на рабочем месте	58	38	4	36	62	1	19	74	7
Мероприятия по обмену опытом между сотрудниками	58	39	3	56	42	1	44	56	0
Различные схемы наставничества	56	43	2	60	39	1	41	59	0
Обучение «на рабочем месте»	46	51	3	36	62	2	53	44	3
Корпоративные тренинги вне рабочего места	46	43	11	54	41	5	16	60	24
Консультирование со стороны линейных руководителей	44	54	1	73	27	0	41	59	0
Стажировки сотрудников внутри компании	38	60	2	-	-	-	36	64	0
Электронные способы обучения	36	57	8	67	32	1	32	43	25
Внешние программы тренингов	33	51	16	21	69	10	26	59	15
Ротация работ, смена деятельности	31	63	6	53	46	1	8	62	31
Аудио- и видеопрограммы	26	68	6	25	66	9	15	58	27
Наставничество с привлечением внешних специалистов	18	71	12	29	64	7	27	58	15
Внешние курсы повышения квалификации/ВО/МВА	17	75	8	22	71	7	49	46	6
Внешние мастер-классы, конференции, выставки	15	72	13	20	70	10	39	57	4

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

В планах большинства английских практиков – повысить роль наставничества (60 %), консультирования линейными менеджерами (73 %), а также расширить использование электронных способов обучения (67 %). Ротация работ и консультирование линейными менеджерами также вызывают интерес у значительно меньшей доли российских и белорусских респондентов. Оценка частоты использования способов оценки результатов обучения представлена в таблице 4.18.

Таблица 4.18 – Частота использования различных способов оценки результатов обучения (ответ «Используется часто»), в %

Способы оценки	Российская Федерация	Велико-британия	Республика Беларусь
Оценка на основании опроса мнения сотрудников после их обучения (Киркпатрик – уровень 1)	72	98	13,89
Оценка изменений в знаниях/навыках сотрудников после их обучения (Киркпатрик – уровень 2)	53	73	10,34
Оценка изменений, проявляющихся в процессе работы сотрудников (Киркпатрик – уровень 3)	63	62	32,26
Оценка изменений в результатах деятельности сотрудников (Киркпатрик – уровень 4)	54	36	36,67
Оценка с помощью вычисления показателя полного возврата инвестиций (ROI)	8	18	11,54

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Три четверти российских респондентов (72 %) отмечают, что в их организациях в том или ином виде проводится оценка обучения. В Великобритании процент организаций, в которых проводится оценка результатов обучения, заметно выше – 98 %. Три четверти российских респондентов отмечают, что в их организации для оценки результатов обучения используют обратную связь от учащегося. В отличие от британских и российских организаций, в белорусских редко применяется оценка на основании опроса мнения сотрудников после их обучения (13,89 %) и оценка изменений в знаниях/навыках сотрудников после их обучения (10,34 %). То есть обратная связь с обучаемым сотрудником, позволяющая учесть индивидуальные особенности, подобрать эффективные для сотрудника обучающие программы, используется только в каждой восьмой организации.

Только каждая десятая российская и белорусская организация использует на практике оценку обучения на базе вычисления показателя

возврата инвестиций (ROI). В Великобритании каждая пятая организация рассчитывает окупаемость инвестиций.

По частоте использования на практике критериев оценки результатов обучения оценки распределились следующим образом (рис. 4.6).

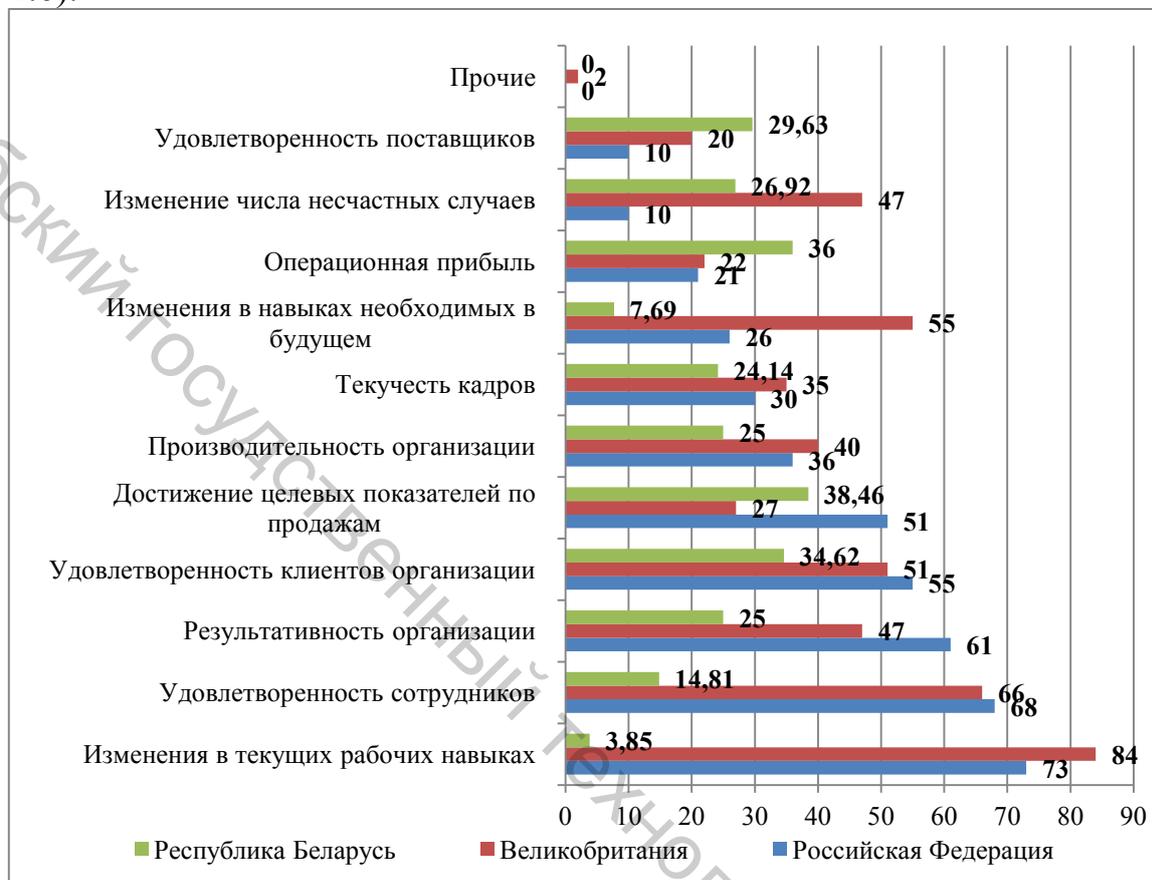


Рисунок 4.6 – Регулярно используемые на практике критерии оценки обучения

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Критерии оценки обучения, которыми пользуются российские респонденты, схожи с выбором их английских коллег, при этом имеют расхождения с практикой белорусских организаций. В российской и белорусской практике более актуален показатель, характеризующий продажи, упор делается на текущие навыки, а не на те, которые потребуются в будущем, и значительно меньше внимания уделяется технике безопасности и числу несчастных случаев.

Половина белорусских и российских респондентов отметила, что за последние несколько лет в российских организациях стали больше внимания уделять оценке результатов обучения (рис. 4.7).

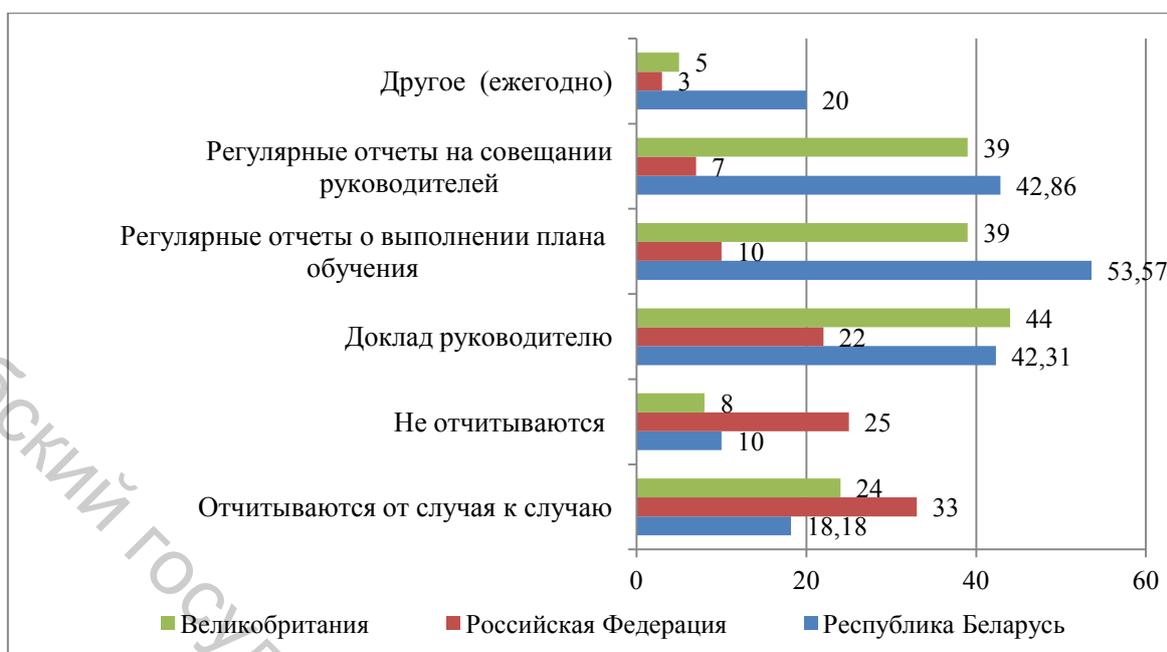


Рисунок 4.7 – Форма отчетов о результатах обучения*

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

Всего в двух случаях отмечается, что оценке стали уделять меньше внимания. При этом треть российских респондентов и каждый пятый белорусский отмечает, что отчеты по результатам обучения предоставляются от случая к случаю, а в четверти случаях российских организаций и каждой десятой белорусской организации отчетности нет совсем. Только в половине белорусских организаций формируются регулярные отчеты о выполнении плана обучения, в российских – это только 10 % организаций. Британские оценки свидетельствуют о более системной постановке работы по отчету о результатах обучения и развития.

В таблице 4.19 выделены проблемы, наиболее часто встречающиеся при обосновании влияния обучения на деятельность организации.

Данные таблицы 4.19 демонстрируют, что среди белорусских и российских респондентов наиболее часто упоминаемыми причинами затруднений при обосновании влияния обучения на деятельность являются: неопределенность связи обучения с конкретными показателями, нехватка времени и ресурсов (знаний и навыков, необходимых для проведения оценки результатов обучения) для проведения оценки. Чуть меньше трети респондентов сталкиваются с нежеланием основных заинтересованных сторон выделять время на оценку (29 % – российских респондентов, 21,05 % – белорусских респондентов).

Таблица 4.19 – Проблемы, наиболее часто встречающиеся при обосновании влияния обучения на деятельность организации в России

Проблемы	Российская Федерация	Республика Беларусь
Сложность доказательства влияния обучения на конкретные показатели деятельности организации	53	19,29
Нехватка времени для проведения длительных процедур оценки результатов	37	28,07
Нехватка в организации знаний и навыков, для проведения оценки результатов обучения	35	12,28
Основные заинтересованные стороны не считают нужным тратить время на оценку результатов	29	21,05
Нехватка экспериментальных данных, подтверждающих ценность обучения	22	17,54
Другое	4	1,75

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа : <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа : 20.11.2016 г.

В таблице 4.20 представлена информация о наличии в организациях выделенного бюджета на обучение и развитие.

Таблица 4.20 – Наличие в организации выделенного бюджета на обучение и развитие

Численность персонала в организации	Российская Федерация	Великобритания	Республика Беларусь
В целом	55	64	80,00
По количеству персонала			
до 250 человек	28	56	н/д
251–500 человек	67	70	н/д
501–1000 человек	75	74	н/д

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016 г.

В таблице 4.21 представлены расходы на обучение за год в расчете на одного сотрудника.

В целом 55 % российских респондентов отмечают наличие в своих организациях бюджета на обучение, что несколько ниже британских показателей – 64 %. В белорусских организациях – самый высокий уровень позитивных ответов (80 %).

При этом усредненный годовой бюджет на одного российского сотрудника в полтора раза меньше, чем у британцев. По Республике Беларусь данные отсутствуют. Бюджет на одного российского сотрудника в два раза ниже британского показателя и в два раза

меньшая доля организаций имеет бюджет.

Таблица 4.21 – Расходы на обучение за год в расчете на одного сотрудника

Численность персонала	В тысячах российских рублей	
	Российская Федерация	Великобритания
В целом	9,5	14
По количеству персонала		
до 250 человек	11	21,5
251–500 человек	н/д	13,2
501–1000 человек	н/д	10,9

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016 г.

Показатель расходов на одного сотрудника также выше среднего, вероятно эта отражение того, что более крупные организации имеют возможность экономить на обучении за счет масштаба. Согласно данным исследования, доля российских организаций, располагающих выделенным бюджетом на обучение, существенно ниже у организаций среднего и малого бизнеса (до 250 сотрудников). Далеко не все респонденты смогли предоставить финансовую информацию, что не позволяет достоверно рассчитать средний бюджет на одного сотрудника для более крупных организаций.

На рисунке 4.8 представлены статьи бюджета на обучение и развитие.



Рисунок 4.8 – Наиболее распространенные статьи бюджета на обучение и развитие

Источник: составлено авторами по данным и результатам анкетирования Федерального экспертного канала «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016 г.

Наиболее типичными статьями бюджета российских и белорусских организаций являются расходы на семинары, тренинги, конференции, они присутствуют у 70 % российских и 41 % белорусских респондентов. Расходы на долгосрочные и образовательные программы планируются менее чем в половине российских (41 %) и четверти белорусских (25 %) организаций. Примерно две трети (69 %) российских респондентов отмечают наличие в бюджете статьи на оплату внешних консультантов, при этом только в каждой десятой белорусской организации присутствует аналогичная статья.

Сводная оценка белорусской и зарубежных систем обучения персонала на микроуровне представлена в таблице 4.22.

Таблица 4.22 – Результаты компаративного анализа систем обучения персонала на микроуровне

Оцениваемый параметр	Республика Беларусь	Российская Федерация	Великобритания
Отношение линейных менеджеров к обучению	Серьезное	Серьезное	Серьезное
Нормативный характер обучения	Доминирует	Проявляется индикативно	Выражен слабо
Нацеленность на решение конкретных проблем	Редко	Часто	Всегда
Степень ответственности сотрудников за собственное развитие	Низкая	Средняя	Высокая
Наличие организационной культуры, поддерживающей процессы обучения	Начинает формироваться	Реализуется	Реализуется активно
Обязательность непрерывного профессионального развития	Обязательно	Желательно	Необязательно
Наличие формального подхода к определению потребности в обучении	Присутствует	Применяется не системно	Присутствует
Субъект, несущий полную ответственность за определение организационной потребности в обучении	Топ-менеджеры	Топ-менеджеры	Топ-менеджеры
Способ определения потребности сотрудников в обучении	Наблюдение за качеством работы, оценка индивидуальных запросов	Наблюдение за качеством работы, оценка индивидуальных запросов	Обсуждение с сотрудником оценки результатов его деятельности

Окончание таблицы 4.22

Оцениваемый параметр	Республика Беларусь	Российская Федерация	Великобритания
Доминирующие используемые методы обучения	Активные – на «рабочем месте», пассивные – внешние	Активные – на «рабочем месте», пассивные – внешние	Активные – на «рабочем месте»
Высокоэффективные методы обучения	Наставничество (консультирование), опыт самой работы	Наставничество (консультирование), опыт самой работы	Тренинги на рабочем месте
Методы, использование которых планируется расширить	Наставничество (консультирование), внешние тренинги, электронные способы	Внутренние тренинги, наставничество (консультирование)	Наставничество (консультирование)
Часто применяемые способы оценки обучения	Изменения в процессе работы и результатах деятельности	Опрос мнения сотрудников после обучения, изменения в процессе работы, изменения в знаниях/навыках сотрудников после обучения	Опрос мнения сотрудников после обучения, изменения в процессе работы
Применяемые критерии оценки эффективности обучения	Прибыль, целевые показатели по продажам, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность поставщиков	Изменение в текущих рабочих навыках, удовлетворенность сотрудников, результативность обучения, удовлетворенность клиентов, достижение целевых показателей по продажам	Изменение в текущих навыках, удовлетворенность сотрудников, изменение в навыках, необходимых в будущем, удовлетворенность клиентов
Отчетность о результатах обучения	Регулярно отчет о выполнении плана, доклад руководителю	От случая к случаю, не отчитываются	Доклад руководителю. Регулярно отчет о выполнении плана
Бюджет на обучение	Преобладает	Формируется не регулярно	В целом формируется
Планируемые статьи бюджета на обучение	Участие в семинарах, тренингах, конференциях; оплата внешним консультантам	Участие в семинарах, тренингах; расходы на долгосрочное обучение	Нет данных

Источник: составлено авторами.

Общими характерными чертами для оцениваемых систем обучения (белорусской, российской, английской) являются:

– серьезное отношение линейных менеджеров к обучению

сотрудников;

- топ-менеджеры несут полную ответственность за определение потребности в обучении сотрудников;

- наиболее востребованным подходом в определении потребности в обучении является наблюдение за качеством работы и оценка индивидуальных запросов;

- предпочтение отдается активным методам обучения, формирующих практические навыки у сотрудников к выполнению работы (наставничество, тренинги на рабочем месте и пр.);

- оценка эффективности проведенного обучения осуществляется посредством опроса мнения сотрудников после обучения и анализа изменений в процессе работы. Основными применяемыми критериями оценки эффективности обучения являются прибыль, изменение в текущих навыках.

- в организациях формируются бюджеты на обучение.

Отличительными чертами действующей национальной системы обучения выступают:

- доминирование нормативного характера обучения;

- оторванность обучающих мероприятий от решения конкретных проблем организации;

- низкая степень ответственности сотрудников за собственное развитие.

Таким образом, проведенный компаративный анализ позволяет выделить общие черты и специфические национальные особенности в системах обучения Великобритании, Республики Беларусь и Российской Федерации.

4.7 Методические рекомендации по формированию системы обучения персонала в организациях Республики Беларусь

Система развития человеческих ресурсов организации должна быть создана с учетом потребностей отдельных сотрудников, целевых групп и подразделений, руководящего состава организации и включенных в кадровый резерв сотрудников.

Построение системы обучения персонала на микроуровне должно реализовываться поэтапно. Важным требованием к построению системы обучения на микроуровне выступает соблюдение следующих принципов: экономичность, ориентация на результаты, комплексность.

При организации работы по обучению персонала происходит реализация следующих этапов:

- I. Постановка целей обучения.

- II. Определение потребности в обучении.

III. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.

IV. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.

V. Проведение комплекса подготовительных мероприятий (в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп).

VI. Проведение обучения (текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым).

VII. Оценка эффективности обучения.

Ниже отдельные этапы рассмотрены более подробно.

I. Постановка целей обучения.

Подготовка персонала необходима в следующих случаях:

- когда работник приходит на предприятие;
- когда работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу;
- когда у работника не хватает навыков для выполнения своей работы;
- когда происходят серьезные изменения в экономике организации или во внешней среде.

Целями обучения могут выступать:

- обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы;
- поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий;
- готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения;
- готовить работников к перемещению или продвижению по службе;
- создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности;
- поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе.

II. Определение потребностей в обучении.

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников.

Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и

количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами:

1. Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.).

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного работника.

3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Определение того, какое обучение (содержание, используемые методы) позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки.

4. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения.

5. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.

6. Индивидуальные заявки и предложения работников.

7. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

8. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала. Изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения.

9. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков, позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников.

10. Изучение опыта других организаций.

11. Экспертные оценки. Эксперт дает свое заключение о потребности в обучении, либо, основываясь на собственном опыте, либо используя комплексный подход с опорой на ряд методов из числа тех, которые были приведены выше. В качестве экспертов могут выступать линейные руководители, специалисты кадровой службы, представители руководителей высшего уровня управления организации.

III. Определение содержания, форм и методов обучения и

необходимых ресурсов.

Содержание обучения должно вытекать из задач, стоящих перед организацией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя.

Способы обучения сотрудников в организации могут классифицироваться:

- по видам обучения: внутреннее, внешнее, самоподготовка;
- по форме обучения: с отрывом от рабочего места, без отрыва от рабочего места;
- по месту обучения: на рабочем месте; вне рабочего места;
- по целевому назначению: обучение новых сотрудников, повышение квалификации, переподготовка, ротация, обучение кадрового резерва;
- по формируемым навыкам: активные, пассивные.

В таблице 4.23 приведена сравнительная характеристика методов обучения.

Выбор конкретного метода обучения зависит от значимости критериев для организации и конкретной цели обучения с учетом следующих факторов (табл. 4.24).

VII. Оценка эффективности развития человеческих ресурсов.

Понятие эффективности развития человеческих ресурсов целесообразно представлять в трех основных аспектах:

1) в экономическом смысле эффективность – это отношение полученного экономического эффекта к затратам ресурсов, обеспечивших получение этого эффекта, в первую очередь, в результате более продуктивной деятельности обученных работников;

2) в психологическом смысле эффективность – это соответствие обучения модели профессионального развития по критериям оценки личных качеств индивида после обучения, приобретения новых качественных знаний в ходе обучения и удовлетворенности участием в процессе обучения. Кроме этого психологический аспект включает оценку изменений по социально-значимым параметрам: производительность труда, статус, повышение зарплаты;

3) в социальном смысле эффективность – это укрепление в результате обучения связей и отношений между работниками организации, которые сказываются на их взаимодействии в практической деятельности.

Таблица 4.23 – Сравнительная характеристика методов обучения

Метод обучения	Основные принципы обучения					Учет индивидуальных особенностей	Стоимость
	Обратная связь	Подкрепление	Практика	Мотивация	Перенос		
Лекции	Ограниченная	Отсутствует	Отсутствует	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Низкая
Семинары	Средняя	Среднее	Ограниченная	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Низкая
Учебные кино- и видеофильмы	Отсутствует	Отсутствует	Ограниченная	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Средняя
Компьютерное и программное обучение	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Хороший	Высокая
Наставничество	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Хороший	Низкая
Ролевые игры	Хорошая	Среднее	Средняя	Высокая	Ограниченный	Средний	Средняя\ высокая
Тренинг навыков межличностного общения	Хорошая	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Средний	Средняя\ высокая
Поведенческое моделирование	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Средний	Хороший	Высокая
Разбор практических ситуаций	Ограниченная	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Ограниченный	Средняя\низкая
Деловые игры	Хорошая	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Ограниченный	Средняя\ высокая
Стажировки	Средняя	Среднее	Хорошая	Высокая	Хороший	Средний	Низкая
Рабочая ротация	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Средний	Низкая

Таблица 4.24 – Факторы, оказывающие влияние на выбор программы обучения

Основные факторы	Содержание факторов
Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике	<ul style="list-style-type: none"> – востребованность результатов обучения; – связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, стимулирование и др.); – соответствие обучения исповедуемой в организации философии управления и организационной культуре
Потребность в обучении	<ul style="list-style-type: none"> – несоответствие квалификации и профессиональной подготовки отдельных категорий персонала новым направлениям деятельности организации; – наличие в организации категорий работников, регулярно нуждающихся в обучении (руководители, бухгалтеры и др.); – качественная потребность в обучении (чему учить?); – численность работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем
Содержание обучения	<p>Предоставление обучающимся необходимой информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обучение моторным навыкам и навыкам работы с информацией; – обучение навыкам межличностного общения и изменение установок; – обучение навыкам анализа проблем и подготовки решений
Использование ключевых принципов обучения	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение слушателей необходимой обратной связью; – обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков; – обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе; – создание условий для переноса полученных знаний, навыков, моделей нового поведения в рабочие ситуации
Характеристики обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> – личностные особенности слушателей; – индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях; – мотивация к обучению
Стоимость программы	<p>Размер бюджета на обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оплата преподавателей; – оплата за аренду помещений; – расходы на канцелярские товары, размножение материалов и прочее; – косвенные издержки, связанные с отсутствием обучающихся на рабочем месте
Условия для проведения обучения	<p>Решение о месте проведения обучения (в организации или за ее пределами) будет зависеть от того, располагает ли организация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – помещениями, отвечающими необходимым требованиям; – оборудованием, необходимым для проведения занятий
Преподаватели	<p>Наличие в организации собственных преподавателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – опыт и уровень квалификации преподавателей, необходимые для проведения занятий; – наличие внешних преподавателей, отвечающих требованиям организации

Для получения эффекта от обучения необходимо при его проведении соблюдать следующие условия:

1. Работники должны быть мотивированы на обучение.
2. Для обучающихся следует установить стандарты выполнения работы.
3. У обучающихся должно быть руководство.
4. Обучающиеся должны получать удовлетворение от обучения.
5. Обучение является активным, а не пассивным процессом.
6. Следует применять подходящие методы.
7. Методы обучения должны быть разнообразными.
8. Должно быть предусмотрено время на усвоение новых навыков.
9. Обучающиеся должны получать подкрепление правильного поведения.

В качестве методических подходов для оценки эффективности развития человеческих ресурсов правомерно предложить следующие подходы.

1. Оценка эффективности развития человеческих ресурсов на основе моделей показателей для измерения уровня данной эффективности. Используя современные модели оценки эффективности (П. Кирнса, Р. Тайлера и др.) и имеющиеся научные результаты в данной области исследования (Н. Г. Солодова, Г. Н. Прядунец)¹², целесообразно показатели для измерения разрабатывать на основе учета факторов, влияющих на эффективность внутрифирменного обучения.

По уровню формирования и направленности воздействия факторы можно объединить в четыре основных группы (таблица 4.25):

1. Факторы внешней среды.
2. Факторы организационной среды.
3. Факторы процесса обучения.
4. Внутренние личностные факторы обучаемого.

Перечисленные факторы оказывают разное влияние на категории персонала в процессе обучения. Так:

– на топ-менеджмент значительное влияние оказывают факторы организационной среды (уровень значимости внутрифирменной подготовки для реализации стратегии предприятия, поддержка обучающегося работника со стороны топ-менеджмента);

– на линейных руководителей – факторы организационной среды и внешней среды (наличие возможности привлекать персонала требуемого профессионального качества, наличие возможности привлекать поставщиков образовательных услуг);

¹² Солодова, Н. Г., Прядунец, Г. Н. К вопросу об оценке внутрифирменного обучения / Н. Г. Солодова, Г. Н. Прядунец [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=13844>.

Таблица 4.25 – Характеристика факторов, влияющих на эффективность развития человеческих ресурсов

Группы факторов	Характеристика факторов
Факторы внешней среды	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие возможности привлекать персонала требуемого профессионального качества. 2. Наличие возможности привлекать поставщиков образовательных услуг
Факторы организационной среды	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень значимости внутрифирменной подготовки для реализации стратегии предприятия. 2. Наличие условий внутри предприятия для реализации полученных навыков. 3. Наличие профессиограмм для рабочих мест. 4. Поддержка обучающегося работника со стороны топ-менеджмента. 5. Уровень мотивации работника. 6. Наличие возможностей для обучения и реализации «кадровых резервистов». 7. Наличие внутрифирменных образовательных структур и преподавательского состава
Факторы процесса обучения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень соответствия программ обучения реальной потребности предприятия. 2. Профессиональный уровень преподавательского состава. 3. Использование практических методов обучения. 4. Использование современных средств обучения. 5. Адекватные методы контроля
Внутренние личностные факторы обучаемого	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность работника к обучению. 2. Физические способности работника. 3. Наличие внутренней мотивации работника к обучению

Источник: составлено на основе [Солодова, Н. Г., Прядунец, Г. Н. К вопросу об оценке внутрифирменного обучения / Н. Г. Солодова, Г. Н. Прядунец [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=13844>].

– на рабочих основных технологических цехов – внутренние факторы обучаемого работника (способность работника к обучению, физические способности работника, наличие внутренней мотивации работника к обучению);

– на специалистов – факторы организационной среды и факторы процесса обучения (уровень соответствия программ обучения реальной потребности предприятия, профессиональный уровень преподавательского состава, использование практических методов обучения).

Таким образом, учет и классификация факторов, влияющих на эффективность развития человеческих ресурсов, позволяет привести их в формализованный вид (который сделает возможным их оценку) и

использовать в качестве показателей. Реализация данного подхода предполагает использование эконометрических методов.

2. Методика оценки эффективности затрат на развитие человеческих ресурсов.

Методологической основой методики является теория человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – инвестиции в него.

Поэтому можно выделить следующие характеристики человеческого капитала работников:

- цена приобретения;
- восстановительная стоимость;
- балансовая стоимость.

Цена приобретения человеческого капитала – это сумма расходов на найм рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

Восстановительная стоимость человеческого капитала устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

Балансовая стоимость (BV) человеческого капитала рассчитывается по формуле (4.2):

$$BV = r / (r + p) * C, \quad (4.2)$$

где r – предполагаемый срок занятости; p – число отработанных лет; C – восстановительная стоимость.

В балансе отражается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и определяется стоимость на конец рассматриваемого периода. Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Расчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода¹³.

3. Оценка соотношения приращения компетентности работников после обучения к затратам, обеспечившим это приращение.

В результате развития человеческих ресурсов должны изменяться

¹³ Костицын, Н. А. Эффективность корпоративного обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://hr-portal.ru/article/effektivnost-korporativnogo-obucheniya>.

два параметра: компетентность и результативность работника. Повышение результативности работника как следствие повышения уровня его компетентности – одна из основных целей развития человеческих ресурсов, т. е. компетентность и результативность работника являются критериями эффективности обучения.

Другими словами приращение компетентности и результативности (в виде производительности труда) работника можно считать экономическим эффектом от системы развития человеческих ресурсов. Положительным следствием этого эффекта являются: финансовые результаты организации, благоприятный морально-психологический климат в коллективе, повышение мотивации сотрудников, сокращение текучести кадров и т. д.

Поэтому, целесообразно проводить оценку эффекта от самого обучения и оценку реализации результатов (компетенций), полученных в процессе обучения.

Для оценки эффекта от обучения необходимо измерить уровень компетентности до обучения и после, т. е. определить уровень изменений. С этой целью целесообразно использовать классификацию П. Брэмля, отражающую структуру и содержание профессиональных знаний¹⁴:

- декларативные знания – знания о существовании каких-либо методов, документов, процедур, связанных с профессиональной деятельностью работника;

- процедурные знания – знания того, как реализуются эти методы, процедуры;

- стратегические знания – знания, позволяющие осуществлять анализ и выбор оптимального метода, процедуры, документа.

Оценить изменения на уровне навыков сложнее, т. к. они представляют собой способность применения знаний в практической деятельности для решения конкретных задач и реализации конкретных компетенций. Навыки проявляются в процессе деятельности, поэтому оценка приобретенных навыков может быть только активной, посредством имитации этого процесса, применяя такие методы, как анализ конкретных деловых ситуаций, имитационные, моделирующие игры и др.

Оценка результативности работника после обучения, выраженная в форме роста производительности труда и качества труда, может быть осуществлена с помощью:

- расчетов уровня брака;
- количества претензий;

¹⁴ Уринцов, А. И., Белякова, А. Е. Классификация знаний в системе управления бизнесом // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки / 2010. Вып.1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-znaniy-v-sisteme-upravleniya-biznesom>].

- количества нереализованных товаров;
- количества потерь рабочего времени;
- количества сэкономленных ресурсов.

4. Расчёт экономической эффективности системы развития путем сопоставления приведенных затрат (издержек) и результатов (выгод).

Структура затрат на организацию и осуществление системы развития человеческих ресурсов зависит от её форм и включает:

- прямые затраты: затраты на приобретение образовательных услуг, затраты на подготовку и осуществление процесса обучения;
- косвенные затраты (альтернативные издержки);
- затраты на выплату заработной платы работникам, проходящим обучение;
- затраты, связанные со снижением результативности работы в процессе обучения;
- затраты на выплату заработной платы работникам кадровой службы организации, проводящим анализ потребностей в развитии человеческих ресурсов и организующим процесс обучения;
- затраты, связанные с использованием для обучения помещений и материальных ресурсов.

Оценка эффективности развития человеческих ресурсов имеет специфику: учет продолжительности реализации результатов обучения, которые представляют собой период востребованности компетенций обученных работников. Обучение является экономически эффективным, если чистый дисконтированный доход от его проведения положителен. Чем больше значение чистого дисконтированного дохода, тем эффективнее обучение. Также необходимо учесть, что инвестиции в развитие человеческих ресурсов являются рискованными. Основной риск состоит в возможности ухода обученного работника из организации.

Глава 5

НЕСТАНДАРТНЫЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ НА МИКРОУРОВНЕ

5.1 Анализ практики применения нестандартных форм занятости в организациях Республики Беларусь

За последние несколько десятилетий использование нестандартных форм занятости во многих частях как промышленно-развитого, так и развивающегося мира значительно возросло [98]. Рост нестандартной занятости не является естественным явлением, а скорее является результатом конкретных решений, принятых в организациях по всему миру. Переход к временному труду и другим нестандартным формам занятости вызывает беспокойство за будущий статус «стандартных» трудовых отношений и приводит к необходимости обеспечения достойных условий труда для всех работников, вне зависимости от их принадлежности к конкретной организации.

В этой связи управление работниками, которые считаются «нестандартными», стало важной проблемой управления для многих организаций.

Традиционно «стандартными» являются те работники, которые трудятся на условиях бессрочного трудового договора и имеют фиксированное количество часов работы в неделю (месяц, год). «Нестандартных» работников можно разделить на три группы:

1) работники с ограничением принадлежности к организации *по времени* (работники с ограниченным сроком действия трудового договора, частично занятые и др.);

2) работники с ограничением принадлежности к организации *в пространстве* (дистанционные, надомные работники);

3) работники, *привлекаемые со стороны* (заемный труд, аутсорсинг).

Многие организации используют нестандартные формы занятости для решения конкретных краткосрочных потребностей в рабочей силе, например, для замены временно отсутствующего работника, для удовлетворения краткосрочных потребностей сезонных всплесков спроса и т. д. Решение организации применять нестандартные формы занятости, как правило, зависит от ее конкретных характеристик, таких как размер, отрасль, в которой она работает, уровень квалификации работников, сила конкурентов, а также от нормативно-правовой базы страны, в которой она осуществляет свою деятельность. Таким образом, причины, по которым организация принимает решение относительно применения нестандартных форм занятости, необходимо разделить на две группы: внутренние и внешние.

Можно выделить три основные внутренние причины, почему организации используют «нестандартных» работников:

1) снижение издержек (на выплату заработной платы и другие расходы, не связанные с оплатой труда). В некоторых случаях нормативно-правовые акты могут способствовать применению альтернативных форм занятости, например, когда задействование работников на условиях неполного рабочего времени позволяет компаниям оставаться ниже порогов, необходимых для выплаты социальных отчислений, или когда заключение срочного контракта разрешено для выполнения постоянных задач;

2) повышение численной и функциональной гибкости;

3) технологические изменения, которые сделали возможным применять «нестандартную» работу [99, с. 6].

Кроме этого на процесс принятия организацией решения об использовании «нестандартных» работников могут влиять и различные внешние, макроэкономические факторы (государственное регулирование, уровень экономического развития страны и др.).

С развитием применения нестандартных форм занятости важно осознавать последствия для организаций с точки зрения управления «нестандартной» рабочей силой и ее взаимодействия со «стандартными» работниками, а также то, как все это влияет на экономическую эффективность организации.

Многие исследования применения нестандартных форм занятости организациями сосредоточены на сравнении позиций и поведения «нестандартных» работников по сравнению со «стандартными». Считается, что «нестандартные» работники менее привязаны к организации, в связи с чем проявляют более низкую приверженность организации, более низкую производительность труда, удовлетворенность трудом и т. д. В то же время некоторые исследования говорят о том, что не существует никакой разницы между данными категориями работников, либо о том, что временные работники более привязаны к организации, чем постоянные [99, с. 9–10].

Таким образом, решение о том, следует ли нанимать «нестандартных» работников, принимается конкретной организацией. Традиционно нестандартные формы занятости ассоциируются с организациями и отраслями, которые подвержены сезонным и другим колебаниям спроса, поскольку «нестандартные» работники могут предоставить работодателям численную гибкость, что позволяет им реагировать на спрос при одновременном контроле издержек. Однако организации могут ассоциировать «нестандартных» работников с «второстепенной» группой работников (периферией), которым платят меньше, которые выполняют более рутинные задачи, и поэтому их можно без труда заменить, в отличие от более защищенной и более

высокооплачиваемой «основной» группы работников.

Практика применения нестандартных форм занятости организациями Республики Беларусь имеет свои особенности. Одной из отличительных особенностей является значительно больший (более 90 %), чем в других странах, удельный вес занятых на основе срочного трудового договора [100]. Особенность срочных трудовых договоров (контрактов) в том, для работодателя издержки увольнения работников в момент прекращения срока действия такого контракта равны нулю. В этом очевидное преимущество срочных договоров для работодателей.

Однако, несмотря на имеющиеся преимущества для работодателей в части применения срочных трудовых договоров, данный вид договорных отношений снижает гарантии занятости для работника в будущем (работодатель имеет право уволить такого работника без каких-либо оснований), дискриминирует право работника на свободный выбор работы (так как отсутствует процедура досрочного расторжения трудового договора по собственному желанию), лишает выходного пособия в случае окончания срока трудового договора. Проблема широкого распространения срочных трудовых договоров уже давно привлекает представителей профсоюзов, общественных объединений и исследователей [100].

С целью изучения практики применения нестандартных форм занятости на предприятиях Республики Беларусь в 2017 году в анкету по проведению опроса руководителей и сотрудников кадровых служб были включены вопросы о нестандартных формах занятости, применяющихся в организациях, причинах их применения, а также об использовании организациями новых кадровых технологий (таких как заемный труд, аутсорсинг, аутплейсмент), дистанционных форм занятости и перспективах их использования (приложение Д).

Согласно результатам опроса, наиболее используемой формой нестандартной занятости стала срочная занятость (занятость по срочному трудовому договору) – 66 % (что практически соответствует официальной статистике). Неполную занятость используют в своей практике 34 % предприятий (например, основной персонал принимается не на полную ставку, а на 0,75), 25 % предприятий применяют для своих работников сверхзанятость (количество часов работы в неделю превышает обычное количество часов работы). Менее распространёнными формами являются: недозанятость (меньшее чем обычно количество часов работы в неделю) (9 %), удаленная занятость (6 %), заемный труд (3 %) (табл. 5.1).

Среди причин использования нестандартных форм занятости предприятия отметили следующие: неполная загруженность, инициатива работника и др. (40 % или 13 предприятий), особенности бизнес-процессов, технологии, организации труда – 19 %, возможность привлекать специалистов высокой квалификации – 16 %, экономия на

издержках, связанных с увольнением, – 13 %, экономия на социальном пакете – 9 %, высокие налоги на фонд заработной платы – 6 %, экономия на обучении – 3 % (рис. 5.1).

Таблица 5.1 – Использование нестандартных форм занятости в организациях

Форма нестандартной занятости	Количество предприятий, использующих нестандартную занятость (n = 32)*
По срочному трудовому договору	21
Неполная занятость	11
Сверхзанятость	8
Недозанятость	3
Удаленная	2
Заемный труд	1
Надомный труд	0
Фриланс	0
Неформальная	0

* Из 43 опрошенных организаций на 32 используют нестандартную занятость (при опросе в 2014 году этот раздел в анкете отсутствовал).



Рисунок 5.1 – Причины использования организациями нестандартных форм занятости

Одной из наиболее распространенных форм нестандартной

занятости и нестандартных кадровых технологий является заемный труд (агентский труд, привлеченный труд, Labor Leasing, Agency Work). Заёмный труд (или агентская занятость) является относительно новым явлением во всех странах мира. Вместе с тем с началом своего возникновения технологии заёмного труда интенсивно развивались и получили сегодня достаточно широкое распространение во многих странах. Заемный труд как специфическая форма занятости появился в середине 1970-х гг. прошлого века, как ответ на тенденции флексибилизации рынка труда. В течение последних десяти лет число агентских работников в мире выросло втрое и сейчас их около 10 млн или 1–5 % занятого населения в тех странах, где он применяется [101].

Принципиально значимым для развития заемного труда стало признание легитимности заемного труда Международной организацией труда, принявшей в 1997 году Конвенцию № 181 и одновременно Рекомендацию № 188 «О частных агентствах занятости», посвященные деятельности кадровых агентств. Конвенция признана 18 из 178 стран – членом МОТ. Л.И. Смирных определяет агентскую занятость как один из видов временной занятости по привлечению предприятиями внешних работников со стороны агентств занятости, которые нанимают работников, предоставляя их затем предприятиям на условиях лизинга и (или) выводя их за штат предприятия на условиях аутстаффинга [102, с. 5].

С одной стороны, агентская занятость представляет собой один из видов временной занятости. Ей, как и всем другим видам временной занятости, присущ временный характер. Контракты, заключаемые с агентскими работниками, являются срочными. Однако, несмотря на это сходство, она тем не менее существенно отличается от всех других видов временной занятости. Агентская занятость строится на взаимодействии трех участников, а именно агентского работника, предприятия-заказчика и агентства, в то время как остальные виды временной занятости предполагают только двух участников, а именно работников и предприятия. В случае агентской занятости работник заключает трудовой договор (контракт) не с предприятием, а с агентством занятости. Все другие виды временной занятости предполагают прямые контрактные отношения между работником и предприятием.

Основные схемы предоставления/использования заемного труда, включающие посредника – кадровое агентство, следующие:

- 1) подбор и предоставление находящихся в штате кадрового агентства сотрудников организации-клиенту на относительно длительный срок – от трех месяцев и до нескольких лет (staff leasing);

- 2) вывод части работников за рамки штата организации-клиента и передача их кадровому агентству, которое формально выполняет для них функции работодателя, но по факту они продолжают работать в

прежней компании (outstaffing);

3) подбор и предоставление организации-клиенту временного и сезонного персонала на короткий срок (temporary staffing).

Термин «лизинговый» или «заемный труд» часто применяется также и в широком смысле, включая работу по схеме аутсорсинга (outsourcing), когда компания передает какую-либо из своих функций, не являющуюся профильной, внешней организации. Однако в отличие от схем лизинга, в этом случае предприятие-пользователь покупает услугу, а не труд конкретных работников, а работник состоит в относительно стабильных трудовых отношениях с другим работодателем, хотя трудится на территории предприятия-пользователя с использованием его оборудования и в его интересах.

Агентская занятость позволяет организациям увеличивать объемы производства за счет все большего привлечения работников на национальных и региональных рынках. Имея небольшое количество штатных сотрудников, предприятия увеличивают масштабы своей деятельности за счет найма внештатных работников через агентства на национальных и (или) региональных рынках труда без открытия собственных филиалов и представительств. Наем агентских работников через агентства дает им возможность снижать административные издержки, связанные с ведением кадрового учета, расчетом и выплатой заработной платы и налогов, арендой помещений, а также поиском, наймом и отбором работников и т. п.

Поскольку нанимаемые агентские работники не учитываются в штатном расписании предприятий, это улучшает показатели предприятий для отчетности, которая показывает увеличение объемов производства (выполняемых работ) при постоянной численности штатных работников. Кроме того, агентская занятость дает предприятиям возможность сокращать прямые издержки, влияющие на себестоимость продукции (услуг). В частности, заработная плата агентских работников относится по бухгалтерской отчетности к статье «финансирование услуг», что понижает себестоимость продукции (услуг) предприятия на эту величину. Вывод части работников за штат позволяет предприятиям снизить издержки за счет их списания на оказание услуг в прочие расходы, уменьшая тем самым сумму налога на прибыль предприятия.

Нестандартные кадровые технологии, такие как заемный труд, аутсорсинг, аутплейсмент, на исследуемых предприятиях практически не применяются и в дальнейшем применять не собираются (рис. 5.2, 5.3). Однако развитие заемного труда в Республике Беларусь может способствовать росту уровня занятости, улучшению финансово-экономического положения многих организаций, повышению качества жизни населения, а также улучшению экономического состояния страны в целом.

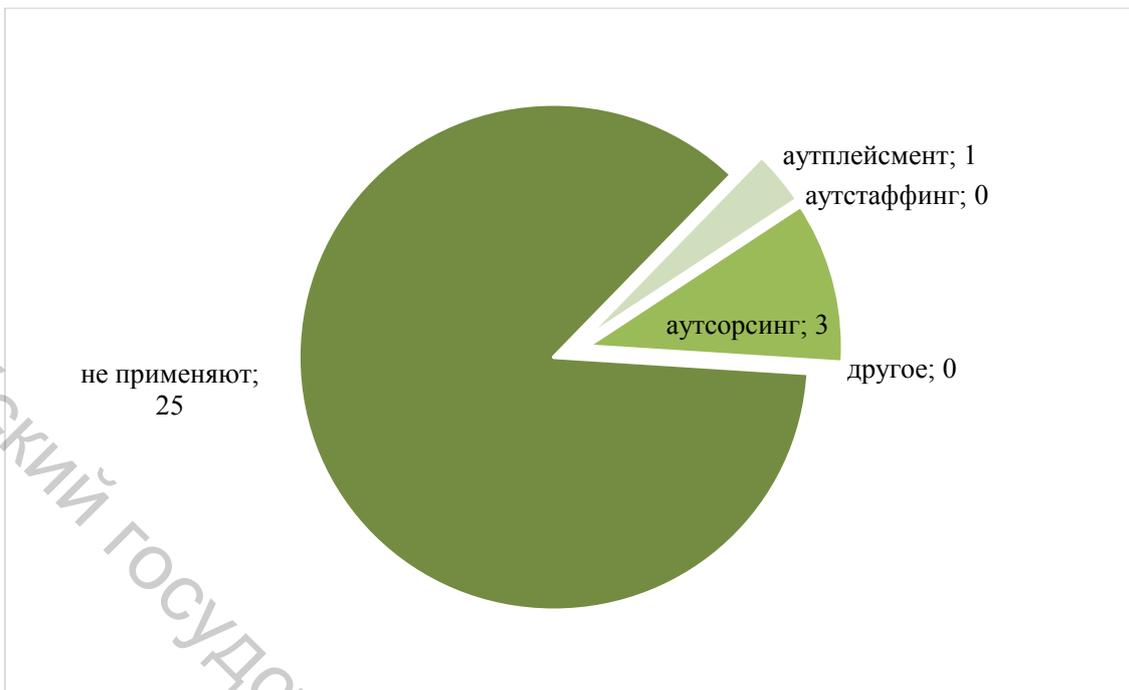


Рисунок 5.2 – Применение предприятиями нестандартных кадровых технологий (заемного труда)

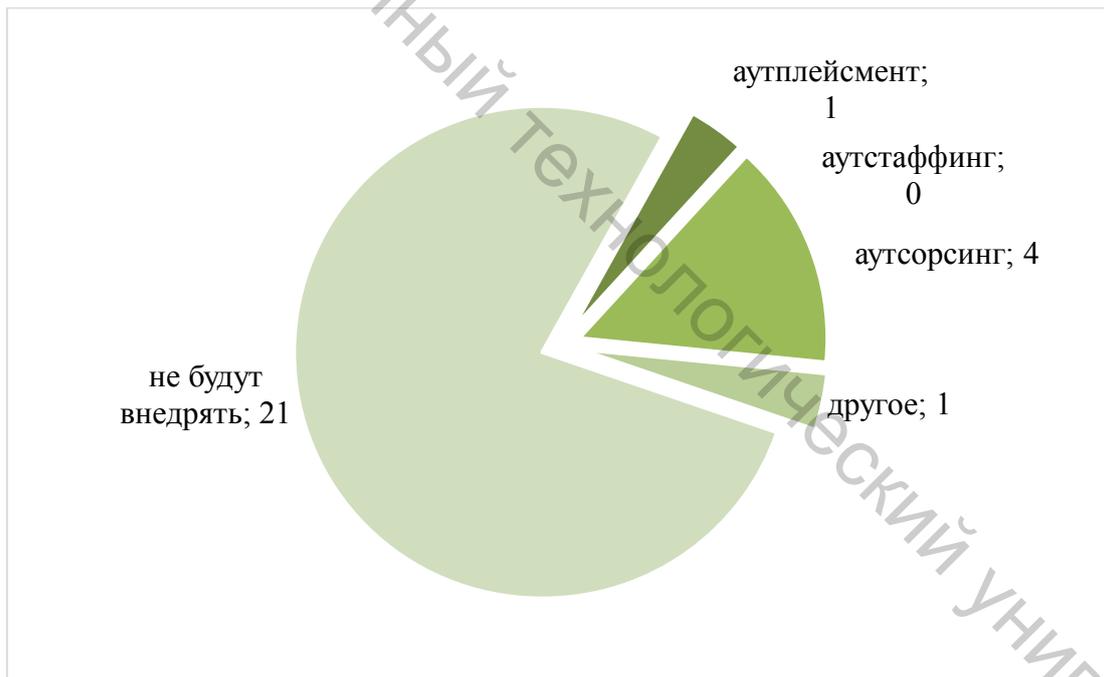


Рисунок 5.3 – Перспективы внедрения организациями нестандартных кадровых технологий (заемного труда)

Нежелание работодателей использовать заемный труд объясняется тем, что в национальном трудовом законодательстве понятие «заемный труд» отсутствует. Трудовые отношения согласно Трудовому кодексу РБ носят исключительно 2-сторонний характер, при котором субъектами трудовых правоотношений выступают работник и наниматель. Отношения между работником и организацией-

пользователем, как в случае при заемном труде, не считаются трудовыми. Возникает объективная необходимость в проработке правовых аспектов регулирования заемного труда, так как данная форма нестандартной занятости базируется на трехсторонних трудовых отношениях.

С точки зрения опрошенных организаций, перспективным направлением является использование удаленных (дистанционных) работников. Среди опрошенных предприятий имели опыт работы с дистанционными работниками 25 % (8 предприятий). В основном, этот опыт связан с использованием работников, оказывающих ИТ-услуги. 31 % опрошенных организаций считают использование дистанционных работников перспективным направлением для себя (особенно в области ИТ, рекламы и торговли). Это объясняется, во-первых, сокращением расходов на оборудование рабочего места, во-вторых, возможностью участия в программах трудоустройства граждан, менее конкурентоспособных на рынке труда (инвалидов, женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, лиц, ухаживающих за родственниками и т. д.).

Таким образом, решение об использовании организацией нестандартных форм занятости может иметь далеко идущие последствия для каждой отдельно взятой организации. Для того, чтобы избежать негативных последствий, необходимо предпринимать определенные действия. Так, например, стратегии управления персоналом должны перейти от традиционных функций найма, обучения и удержания работников к найму необходимых для организации навыков с рынка труда. Данная новая модель управления персоналом может привести к серьезным изменениям как ответственности работников, так и состава рабочих мест на предприятии. Руководство организаций также должно понять, как управлять «смешанными» кадрами.

Кроме того, со стороны государства необходимо принимать определенные меры для снижения последствий применения нестандартных форм занятости. На основе анализа международных трудовых норм и опыта отдельных стран данные меры можно представить по четырем основным направлениям:

- 1) устранение пробелов в законодательстве;
- 2) укрепление систем коллективных переговоров;
- 3) совершенствование социальной защиты;
- 4) социально-экономическая политика для регулирования социальных рисков и упрощения перехода к стандартной занятости.

5.2 Методические рекомендации по использованию аутсорсинга персонала

5.2.1 Сущность и виды аутсорсинга персонала

Развитие современных организаций связано с постоянными изменениями их структуры, что обусловлено стремлением быстро и достаточно гибко реагировать на колебания рынка, не увеличивая издержки. Тенденция флексибилизации, или увеличения гибкости рынка труда, затрагивает оптимизацию организации производства, реструктуризацию предприятий, интенсификацию и автоматизацию труда, что позволяет наращивать потенциал организации за счет себестоимости, повышения производительности труда.

Особое внимание в проведении подобных изменений уделяется использованию и приспособлению персонала к внутренним и внешним изменениям, в основном, за счет гибкости в оплате труда и гибкости в использовании персонала. В настоящее время гибкость в использовании персонала предприятия достигается за счет:

- функциональной гибкости;
- применения различных форм найма;
- новых форм нестандартной занятости.

К новым формам нестандартной занятости можно отнести дистанционную занятость и заемный труд (аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала).

Аутсорсинг (от англ. outsourcing – «внешний источник») – это передача определенных функций (как правило, «непрофильных») для предприятия-заказчика внешним исполнителям – аутсорсерам, подрядчикам или субподрядчикам, специалистам сторонней фирмы; передача компанией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области [103].

Аутсорсинг является предметом повышенного интереса со стороны теоретиков экономических наук и практиков бизнеса. При этом именно практики бизнеса на определенном этапе своего развития стимулировали развитие рынка аутсорсинговых услуг, который впоследствии получил соответствующее методологическое подкрепление в трудах экономистов. К примеру, аутсорсинг производственных функций из более экономически развитых стран в менее экономически развитые (как это было реализовано на примере переноса ряда производств в страны Юго-Восточной Азии), формирование участников рынка, предлагающих свои услуги по формуле аутсорсинга, – всё это можно полагать естественными процессами экономических систем, приведшими к закреплению аутсорсинга в инструментарии современного управления бизнесом.

Характерной чертой раскрытия теоретической сущности аутсорсинга является то, что базовые положения аутсорсинга бизнес-процессов могут быть выделены и в работах классиков менеджмента, описывающих естественные процессы развития экономических организаций. Так, разделение труда и специализация (с некоторым допущением – база аутсорсинга при условии партнерских отношений между сторонними организациями) описываются в работах Ф. Тейлора и Г. Эмерсона; вопросы делегирования полномочий и конкретных работ рассмотрены в исследованиях А. Файоля, Дж. Муни, А. Рейли.

Важное значение в контексте изучения природы аутсорсинга имеет концепция интернетизации (Р. Коуз) и связанная с ней концепция экстернализации, рассматривающая взаимодействие рыночных субъектов через механизм рыночных сделок. В рамках данных концепций передача контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной сфере рынка, представляет собой механизм перераспределения издержек, эффективность которого определяется организационной структурой в сравнении с эффективностью рыночных механизмов. Отсюда и природа аутсорсинга в выведении одними экономическими организациями в сферу ответственности сторонних экономических организаций тех бизнес-процессов, по отношению к которым вторые смогут обеспечить эффективную реализацию при сравнительно низких издержках. Дополняет данную концепцию транзакционный подход О. Уильямсона, в рамках которого определяется выбор фирмы между рыночными закупками и внутренней реализацией бизнес-процессов с позиции сопоставления транзакционных издержек. Именно размер издержек выступает в данном случае в качестве определяющего фактора в выборе самостоятельной или сторонней реализации тех или иных бизнес-процессов экономическими субъектами.

В экономическом словаре аутсорсинг трактуется как разновидность кооперирования – «передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации». По определению, приведенному в своде лучших практик аутсорсинга ОРВоК (Outsourcing Professional Body of Knowledge): «Аутсорсинг является долгосрочным, ориентированным на результат сотрудничеством с внешним поставщиком услуг» [104].

К возможным практическим сценариям реализации аутсорсинга в организации можно отнести:

– отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у сторонней организации;

– кооперацию; заключение субдоговоров, подряда на выполнение работ с другими фирмами;

– использование временного работника без заключения с ним трудового договора (иногда при посредничестве специализированного агентства, технология аутстаффинга);

– перенос компаниями, работающими в сфере информационных технологий, части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда (в случае его меньшей стоимости);

– привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем;

– услуги сторонних организаций для выполнения своих задач;

– прочие.

Основными отличительными чертами аутсорсинга от других видов сотрудничества являются:

1) строгая зависимость аутсорсера от потребностей заказчика и обратного процесса, основанного на специализации аутсорсера; он является наилучшим исполнителем необходимых заказчику функций на рынке. На рынке представлены отношения сотрудничества, подразумевающие любые формы взаимовыгодного взаимодействия;

2) отношения четко ограничены рамками исполняемого бизнес-процесса, что позволяет говорить о снижении риска потери конфиденциальности коммерческой информации, свойственной другим видам сотрудничества;

3) основным критерием прочности взаимного сотрудничества становится совершенствование только одного бизнес-процесса, тогда как развитие большинства отношений сотрудничества заключается в обмене опытом и совершенствовании по всем сопряженным направлениям развития предпринимательских структур.

Основной отличительной чертой аутсорсинга от обычных контрактов является акцент на эффекте от услуги для заказчика, а не на самой услуге. Обычный контракт содержит в основном предмет контракта, права и обязанности сторон, санкции и, в отличие от аутсорсингового, не предусматривает детальное описание процессов, выполняемых исполнителем, критерии оценки договорных отношений, этапов реализации контракта, описания качества получаемых услуг и ожидаемых результатов и выгод для заказчика от заключения контракта по истечении определенного периода времени. Аутсорсинговый контракт максимально подробно описывает, что хочет получить заказчик, и по каким критериям он будет оценивать работу внешнего исполнителя.

Важная черта аутсорсинга заключается в выделении организацией своих собственных конкурентных преимуществ и вынесении вспомогательных или основных бизнес-процессов за границы

организации и передача их исполнения внешнему исполнителю для более эффективного использования.

Организации сталкиваются с постоянным давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха те, кто ведет свой бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных расходов при сохранении высокого качества товаров и услуг. Первоначально у предприятий возникли проблемы обработки информационных массивов и соответствия собственных информационных технологий возрастающим требованиям рынка. В связи со стремительным развитием технологий компаниям стало сложно самостоятельно отслеживать появление технологических новшеств, своевременно внедрять их и поддерживать, не имея большого штата технических специалистов, опыта в сфере информационных технологий и оборудования. Поэтому во всем мире первоначально получил развитие аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг), как наиболее эффективный способ доступа к информации и связанными с ними технологиям, позволяющий использовать компетентных специалистов и оборудование.

К преимуществам аутсорсинга, позволяющим организациям повысить собственную конкурентоспособность, относятся [105]:

- концентрация внимания на основных видах бизнеса;
- сокращение расходов;
- снижение для заказчика стоимости работ и услуг;
- снижение нагрузки на персонал, как результат – сбалансированная структура штата;
- экономия времени;
- использование стороннего высокопрофессионального опыта;
- гибкость управления ресурсами и оптимизация бизнес-процессов;
- перенос ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию.

Наравне с преимуществами можно выделить и существенные недостатки использования аутсорсинга:

- опасность передачи слишком многих важных функций предприятия в руки аутсорсера;
- угроза утечки важной информации [106].

Проблема построения классификации различных видов аутсорсинга имеет не только большое теоретическое, но и важное практическое значение. С точки зрения теории, безусловный интерес представляет задача определения тех форм, которые могут принимать аутсорсинговые отношения, так как это дает возможность лучше понять экономические и управленческие механизмы, лежащие в их основе (а также разграничить аутсорсинг и иные формы межфирменного сотрудничества, например, подряд). Что же касается практического

аспекта, то очевидно, что знание различных моделей аутсорсинга и специфики их реализации позволяет выбрать оптимальный для данного конкретного предприятия вариант использования аутсорсинга и построить алгоритм его внедрения.

Обобщая различные подходы к классификации аутсорсинга, все многообразие видов аутсорсинга можно представить в следующем виде (табл. 5.2).

Таблица 5.2 – Подходы к классификации аутсорсинга

Классификационный критерий	Виды аутсорсинга
1	2
Отношение к профильной деятельности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – аутсорсинг основных процессов; – аутсорсинг вспомогательных процессов
Виды деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – аутсорсинг в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг); – производственный аутсорсинг; – логистический аутсорсинг; – аутсорсинг персонала; – бухгалтерский аутсорсинг и т. д.
Содержание передаваемых функций	<ul style="list-style-type: none"> – аутсорсинг задач (на исполнение передаются разовые проекты, срок их реализации четко оговаривается). Для этого вида аутсорсинга иногда используется специальный термин ауттаскинг (англ. task – задача); – аутсорсинг бизнес-процессов (речь идет о долгосрочном сотрудничестве между предприятиями, когда подрядчик на регулярной основе берет на себя выполнение той или иной функции, порученной ему заказчиком)
Место протекания передаваемых бизнес процессов	<ul style="list-style-type: none"> – внутренние (протекающие во внутренней среде предприятия). Пример: аутсорсинг производства; – внешние (обеспечивающие связь предприятия с внешней средой). Пример: обслуживание клиентов;

Окончание таблицы 5.2

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – смешанные (протекающие как во внутренней, так и во внешней среде). Пример: аутсорсинг бухгалтерского обслуживания (включает в себя обработку внутренней бухгалтерской информации и сдачу отчетности в налоговые органы)
<p>По содержанию деятельности аутсорсера</p>	<ul style="list-style-type: none"> – функциональный аутсорсинг (аутсорсер принимает на себя функции управления ресурсами заказчика); – операционный аутсорсинг (аутсорсер обеспечивает выполнение производственных функций); – ресурсный аутсорсинг (аутсорсер формирует в интересах заказчика определенные ресурсы, которые фирма будет использовать самостоятельно)
<p>По полноте передачи бизнес-процесса (задачи) аутсорсеру</p>	<ul style="list-style-type: none"> – полный аутсорсинг (аутсорсер своими силами обеспечивает полную реализацию переданного ему бизнес-процесса); – частичный аутсорсинг (часть обязанностей, связанных с выполнением бизнес-процесса, передается аутсорсеру, часть заказчик оставляет у себя); – дополняющий аутсорсинг (и аутсорсер, и заказчик осуществляют соответствующий бизнес-процесс в полном объеме; применяется в том случае, когда мощностей заказчика недостаточно для удовлетворения спроса)

Источник: [107].

5.2.2 Особенности применения аутсорсинга в Республике Беларусь

Исследований, касающихся практики применения аутсорсинга персонала в Республике Беларусь, очень мало. Это в основном связано с только зарождающейся тенденцией развития данного явления. Вместе с тем практика вынесения на аутсорсинг отдельных функций имеет место в деятельности крупных организаций.

Например, по данным пресс-службы концерна «Белнефтехим», на аутсорсинг в 2013–2015 годах предприятия отрасли вывели 20 вспомогательных подразделений, снизив этим штат работников. Было создано более 20 юридических лиц численностью более 8 тыс. человек. Так, самостоятельные юридические лица созданы на базе транспортных цехов открытых акционерных обществ «Белшина» (более 500 человек), «Светлогорск-Химволокно», «Лакокраска», «Гомельский химический завод» (130 человек), «Лакокраска», ремонтно-строительного подразделения РУН «ПО «Белоруснефть» (около 900 человек). В частности, ОАО «Гродно Азот» в течение последних лет создано шесть юридических лиц списочной численностью более 2,3 тыс. человек, куда перешло соответствующее число работников. «Нафтан» с 1 сентября 2015 года выделил из своего состава предприятия общественного питания, и с 1 декабря независимость от головного предприятия получил транспортный цех (общей численностью около 600 человек). Помимо этого произошла оптимизация функций уборки помещений и территорий, которые сейчас выполняют самостоятельные организации, образованные из подразделений «Нафтана», «Белоруснефти» и других организаций отрасли [108].

В целом можно выделить следующие особенности и проблемы применения аутсорсинга в Республике Беларусь:

1. Государственные промышленные предприятия не передают определенную часть бизнеса сторонним специализированным компаниям, а вычлняют из своей же структуры подразделения, которые наделяются статусом юридического лица. Выполняя работы по своему профилю, новая узкоспециализированная компания может оказывать по договору услуги не только головному предприятию, но и всему рынку.

2. Несовершенство правовой среды, в которой осуществляется деятельность заказчика и исполнителя аутсорсинговых услуг.

В Трудовом кодексе Республики Беларусь (далее – ТК) понятие аутсорсинг отсутствует. В соответствии с ТК трудовые отношения носят только 2-сторонний характер, при котором субъектами трудовых правоотношений выступают работник и наниматель, а отношения между работником и организацией-пользователем не являются

трудовыми отношениями. Отличительной особенностью аутсорсинга является 3-сторонний характер трудовых отношений: наемный работник – посредник в поиске работы (частное агентство занятости) – наниматель (предприятие-пользователь). В данной ситуации работник выступает в качестве товара, что противоречит законодательству Республики Беларусь, согласно которому предметом договора или соглашения могут быть исключительно товары, работы, услуги.

Тем не менее сами схемы привлечения персонала достаточно широко используются на практике субъектами хозяйствования.

Гражданский кодекс Республики Беларусь также не содержит определения договора аутстаффинга (или договора по предоставлению персонала), однако он может быть квалифицирован как гражданско-правовой договор возмездного оказания услуг (гл. 39 Гражданского кодекса). Кроме того, такой договор может содержать признаки других договоров, и в данном случае будет рассматриваться как смешанный договор, что допустимо с позиции Гражданского кодекса.

Отсутствие единого подхода к регулированию взаимоотношений по аутсорсингу персонала представляет определенные трудности. Это указывает на необходимость принятия новых юридических решений с целью урегулирования лизинговых отношений без нарушения Трудового кодекса Республики Беларусь.

В любом случае все более широкое применение услуг по аутсорсингу персонала на белорусском рынке указывает на необходимость принятия соответствующих законов, которые бы должным образом регулировали права и обязанности каждой из трех сторон лизинга персонала, порядок применения данной услуги. Жесткая регламентация лизинговых отношений в сфере персонала позволила бы кардинально изменить кадровую политику организаций.

3. Доминирование сегмента IT-аутсорсинга.

Закономерным результатом высокой концентрации рынка аутсорсинга на информационных услугах может считаться относительно низкий уровень внимания к возможностям аутсорсинга по иным направлениям. Динамично растущий рынок IT-аутсорсинга (что закономерно, т. к. этот рынок более насыщен капиталом) и гораздо менее активно развивающиеся рынки аутсорсинга в прочих направлениях в числе прочих факторов определяют развитие белорусского рынка аутсорсинга.

4. Уровень развития поставщиков услуг аутсорсинга недостаточен, чтобы обеспечить требуемое предприятиям-заказчикам качество.

5. Высокая степень географической концентрации спроса и предложения в наиболее экономически развитых регионах.

6. Низкий уровень методологической проработанности решений о вынесении функций на аутсорсинг и др.

Несмотря на наличие ряда проблем, с которыми сопряжено развитие аутсорсинга в Беларуси, дальнейшее расширение его применения имеет важное социальное и экономическое значение для *белорусской* экономики. Помимо роста сферы услуг, вероятного роста национального ВВП, развитие аутсорсинга может быть для белорусских организаций важным с точки зрения развития самой природы предпринимательства. К примеру, развитие аутсорсинга может быть еще одним стимулом столь необходимого для белорусской экономики роста малого и среднего бизнеса. Малый и средний бизнес во взаимодействии с крупным могут принимать на себя по модели аутсорсинга такие сферы экономической активности, как:

- проведение исследований и осуществление экспериментальных работ;
- оказание информационных, маркетинговых, аналитических, административных и других услуг;
- уборка территорий и помещений (производственных и офисных);
- проведение ремонтных работ оборудования, зданий, сооружений, изготовление несложных изделий (заготовки, комплектующие изделия);
- уборка промышленных отходов и их переработка для последующей утилизации, модернизация или утилизация устаревшего оборудования;
- логистика на местном уровне и др.

Поэтому правомерно предположить, что аутсорсинг в Республике Беларусь будет развиваться. Выведение непрофильных бизнес-процессов за пределы крупных производственных организаций является залогом их более эффективного функционирования, снижения издержек, повышения качества продукции, а значит, и увеличения прибыли любой организации. С этих позиций важно обеспечить службы управления человеческими ресурсами крупных организаций методическими инструментами использования аутсорсинга персонала.

5.2.3 Методический подход к внедрению аутсорсинга персонала в организациях Республики Беларусь

Необходимость оценки эффективности и перспектив развития новых кадровых технологий создает предпосылки для определения совокупности методов, позволяющих принимать обоснованные управленческие решения о целесообразности использования аутсорсинга персонала на предприятии.

Практику организаций, внедряющих аутсорсинг, обобщенно можно описать двумя возможными сценариями:

– согласно первому сценарию, решения об аутсорсинге принимаются исходя из мотивов, обусловленных внутренними, временными проблемами предприятий (ситуаций). При этом критерии выбора субъектов для делегирования бизнес-процессов не формализованы, непостоянны, а решение об аутсорсинге принимается спонтанно, отсутствуют (или недостаточно проработаны) четкие цели и оценки его применения. Срок заключения аутсорсинговых отношений, как правило, непродолжителен;

– во втором сценарии базовым критерием принятия решения об аутсорсинге выступают затраты на выполнение бизнес-процессов. При этом решение об аутсорсинге принимается исходя из уровня затрат предприятия на выполнение тех или иных бизнес-процессов, исходя из предположения о том, что внешний исполнитель может управлять некоторыми проектами и транзакциями так, что может ускорить их выполнение и снизить стоимость. Субъект для делегирования выбирается по критерию минимальной стоимости контракта на выполнение процесса и качества его исполнения.

Однако принятие обоснованного решения о применении аутсорсинга в организации, а также дальнейшее его использование должно основываться на четко определенном алгоритме действий, который можно представить следующим образом.

1 этап. Анализ фактического состояния и возможностей организации.

Данный этап включает в себя:

– анализ целей и выбор стратегических приоритетов развития организации;

– анализ ситуации в отрасли и конкуренции;

– анализ финансово-экономического состояния организации за несколько периодов;

– анализ организационной структуры предприятия, определение рациональной численности персонала.

Каждая организация имеет свою структуру управления, но далеко не всегда используемые организационные структуры можно назвать оптимальными для того или иного предприятия. Неоптимальная структура управления зачастую способна приносить прибыль при оперативном управлении, однако на перспективу она не рассчитана, и предприятие неизбежно ждет кризис. Таким образом, важное значение имеет обоснование количественно-качественной структуры и состава специалистов и приведение их в соответствие с производственными мощностями предприятия в целях достижения эффективности их функционирования.

При этом в ходе диагностики организационной структуры предприятия, на наш взгляд, необходимо учитывать некоторые моменты. Во-первых, необходимо оценить, насколько полно функции, закрепленные за структурными подразделениями, покрывают потребности управления хозяйственными процессами, осуществляемыми на предприятии. Во-вторых, диагностике подлежит соответствие документально зафиксированных функций каждого подразделения фактически выполняемым. Следует обратить внимание на то, что дублирование их друг друга должно быть сведено к минимуму. В-третьих, следует оценить насколько функции, вмененные каждому подразделению, обеспечены в ресурсном и в информационном отношении.

Таким образом, результатом первого этапа должно стать определение «слабых мест» организации в процессе достижения поставленных целей, путей их преодоления (снижение затрат, внедрение новых технологий, привлечение квалифицированных специалистов, повышение уровня обслуживания клиентов и т. д.), а также оценка необходимых ресурсов для осуществления поставленных целей.

2 этап. Определение направлений, которые могут быть переданы на аутсорсинг.

Данный этап – один из основных в процессе перехода на аутсорсинг. На этом этапе определяются цели и задачи проекта, назначается руководитель проекта, формируется рабочая группа, согласуется с высшим руководством организации объем функций, передающихся на аутсорсинг, и требования к аутсорсинговой компании.

Основной задачей на данном этапе является выявление тех направлений деятельности (процессов, подразделений), которые можно передать на аутсорсинг.

В настоящее время существует значительное число работ, в которых предложены различные модели и методики обоснования целесообразности применения аутсорсинга для заказчика и аутсорсера, выбора бизнес-функций для передачи в аутсорсинг и оценки экономического эффекта от применения аутсорсинга. Однако большая часть существующих моделей и методик оценки целесообразности применения аутсорсинга является разновидностью матричного подхода, так как именно «матрица аутсорсинга» является самым простым для понимания и относительно эффективным для использования методом.

В настоящий момент в практике чаще всего используются двухфакторные матричные методики перехода на аутсорсинг, разработанные специалистами в разных областях бизнеса:

- двухфакторная матричная модель McKinsey/GeneralElectric;
- модель Н.К. Моисеевой, О.Н. Малютиной и И.А. Москвиной;
- модель Б.А. Аникина, И.Л. Рудой;

- модель Бостонской консалтинговой группы;
- матрица принятия решений, разработанная консультантами компании IBS;
- матрица аутсорсинга Д. Хлебникова.

Наиболее универсальной и сочетающей преимущества других методов является матрица аутсорсинга Д. Хлебникова (рис. 5.4), разработанная в 1999 году [109].

Стратегическая важность

Высокая	Поле 1 Создавайте и вступайте в альянс	Поле 2 Развивайте и защищайте	Поле 3 Защищайте и выделяйте
	Поле 4 Вступайте в альянс	Поле 5 Делайте сами и защищайте	Поле 6 Делайте сами и продавайте
	Поле 7 Ликвидируйте и покупайте на рынке	Поле 8 Ликвидируйте и покупайте на рынке	Поле 79 Выделяйте и продавайте
Средняя			
Низкая			
	Низкий	Средний	Высокий

Уровень подразделения по сравнению с рынком

Рисунок 5.4 – Матрица аутсорсинга Д. Хлебникова

«Матрица аутсорсинга» представляет собой метод распределения по восьми основным (плюс один дополнительный) квадратам матрицы 3x3 объекта рассмотрения. Объектами рассмотрения могут быть: отдельное производство, подразделение, бизнес-процессы, работы, компетенции. Оценки (высокая, средняя и низкая) выставляются по двум шкалам: стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и оценка элемента бизнеса по отношению к внешнему рынку (то есть насколько хорошо по сравнению с рынком компания выполняет работу, насколько соответствует существующему отраслевому развитию конкретный отдел, насколько квалифицированы сотрудники и т. д.).

Проведение оценки предполагает анализ эффективности деятельности подразделений организации по трем основным направлениям деятельности:

- финансовые результаты (объем продаж (услуг), рентабельность, уровень расходов на содержание данной структурной единицы и т. п.);
- внутренние хозяйственные процессы (качество продукции (услуг), выполнение плана по объему работ; простои по внутренним причинам и т. п.);
- персонал (количество сотрудников, их квалификация, производительность труда, психологический климат среди сотрудников и т. п.).

Принятие окончательного решения об эффективности подразделений возможно посредством проведения мониторинга деятельности каждого подразделения. Мониторинг может проводиться путем сравнения значений ключевых показателей эффективности:

- 1) с плановыми или нормативными значениями показателей, которые руководство организации устанавливает исходя из своих стратегических целей;
- 2) со значениями показателей у конкурентов на рынке в целом.

Данная процедура позволит распределить подразделения по группам в зависимости от значений ключевых показателей эффективности по отношению к нормативным, плановым или средним. Подобное распределение можно произвести и на основе интегрального показателя. В этом случае речь пойдет о кластерном анализе.

Подразделения, попавшие в группу с наихудшими значениями ключевых показателей эффективности, потребуют более детального анализа для определения, в каких из них следует провести ряд изменений для повышения эффективности.

Полученная матрица состоит из девяти полей, соответствующих возможным комбинациям оценок бизнеса по двум выбранным шкалам.

Поле 1. Высокая стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и его низкий уровень. Поскольку стратегическая важность элемента высока, высока и зависимость компании от результатов его деятельности. Очевидное решение – развитие данного подразделения в рамках компании. В силу того, что покупать продукцию данного подразделения на открытом рынке опасно (компания попадает в зависимость от поставщиков), то на первом этапе целесообразно организовать альянс – установить долгосрочные отношения с теми, чей уровень работы выше, чем в среднем по рынку. Когда подразделение компании достигает среднего уровня развития, фирма попадает в ситуацию, описываемую полем 2.

Поле 2. Высокая стратегическая важность элемента бизнеса и средний уровень его развития. В этом случае необходимо поднимать потенциал подразделения, то есть инвестировать средства в образование сотрудников и приобретение ими опыта. Необходимо привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов.

Поле 3. Высокая стратегическая важность подразделения и высокий уровень его работы. В данном варианте предлагается сделать максимальный акцент на защиту и сохранение достигнутого (прежде всего на сохранение кадрового потенциала).

Поле 4. Средняя стратегическая важность элемента бизнеса и низкий уровень компетентности его сотрудников. Поскольку зависимость компании от работы подразделения достаточно высока, то стоит либо пересмотреть стратегию компании, либо установить долгосрочные партнерские отношения с ведущими производителями в данном секторе бизнеса. Собственных специалистов при этом можно сократить до минимума и оставить необходимый штат для контроля и координации взаимоотношений со сторонней организацией. Типичный пример – переход компании на обслуживание в бизнес-центре. В этом случае компьютерная сеть компании обслуживается IT-специалистами центра под контролем IT-менеджера фирмы, арендовавшей этот центр.

Поле 5. Средняя стратегическая важность подразделения и средний уровень деятельности его сотрудников. Целесообразно привлечь к работе в анализируемом подразделении компании более компетентных сотрудников с сохранением прежнего размера его штата. В этом случае есть вероятность перехода компании в ситуацию поля 6, где уже возможно ставить вопрос о диверсификации деятельности компании.

Поле 6. Стратегическая важность бизнес-единицы средняя, но уровень ее сотрудников выше рыночного. Было бы неправильно не использовать опыт и знания специалистов подразделения для расширения его деятельности. Целесообразно постараться продать результаты их деятельности на рынке – возможно, направление бизнеса этого подразделения станет основным для компании через 5–10 лет. При успехе такого подхода оценка деятельности подразделения переместится в поля 2 или 3, что существенно изменит подходы к управлению подразделением. Ярким примером подобной возможности служит компания Nokia, которая 20 лет назад была производителем резинотехнических изделий и оплетки для проводов. Из «проводного» бизнеса, имевшего среднюю стратегическую важность для Nokia, вырос современный телекоммуникационный гигант.

Поле 7. Низкая стратегическая важность подразделения и низкий уровень его деятельности. Оптимальное решение таково: ликвидировать непрофильное производство, не имеющее прямого отношения к выпуску основного продукта, и уволить малоквалифицированные кадры. Продукцию, ранее выпускавшуюся подразделением, можно приобрести на рынке у специализированных компаний.

Поле 8. Низкая стратегическая важность подразделения и средний уровень его работы. Для бизнеса компании деятельность

подразделения не является приоритетной, поэтому следует принять решение, аналогичное предыдущему (поле 7).

Поле 9. Низкая стратегическая важность бизнес-элемента, но высокий уровень квалификации его сотрудников. Целесообразно выделить подразделение в отдельную фирму, вложить определенные средства в ее развитие, а затем продать.

В комплексе с матрицами можно использовать процедуру принятия решения об аутсорсинге, предложенную В. Г. Шадриным [110, с. 13–15], которая состоит из пяти этапов, а также алгоритм выбора бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг (рис. 5.5). Применение данного алгоритма является частью процедуры принятия решения об использовании аутсорсинга и предполагает последовательное выполнение мероприятий по выявлению бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг с целью повышения качества и эффективности исполнения делегируемых процессов.

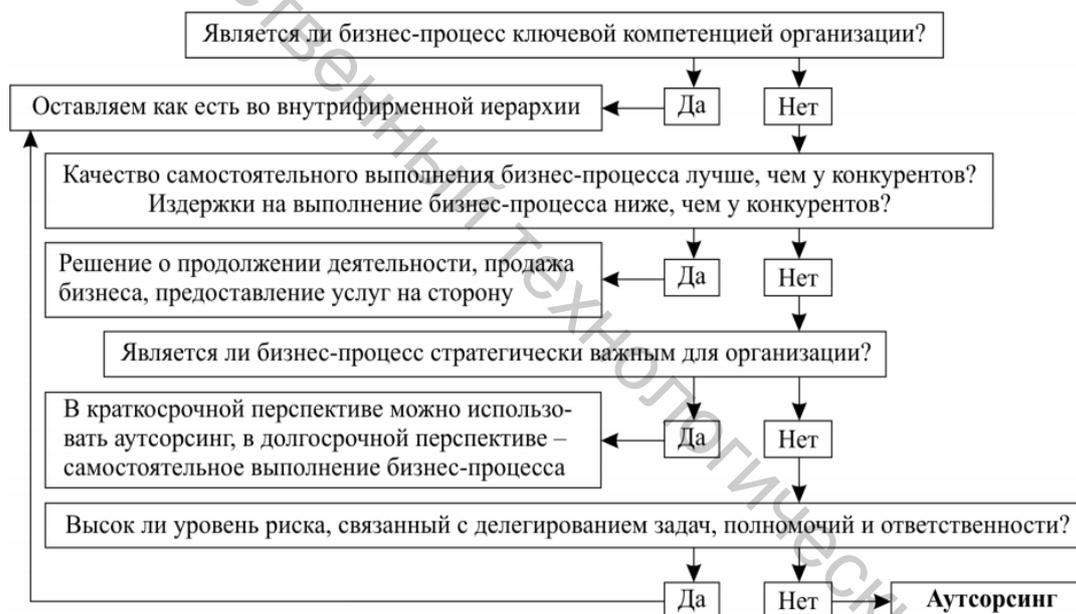


Рисунок 5.5 – Алгоритм определения бизнес-процессов для аутсорсинга
Источник: [110].

Помимо графических методик существует группа экономических подходов оценки перехода на аутсорсинг. На наш взгляд, экономические подходы необходимо применять для обоснования конечного решения о передаче определенных процессов на аутсорсинг, а также для последующей оценки эффективности применения аутсорсинга в организации.

Этап 3. Идентификация и оценка экономических рисков, сопутствующих использованию аутсорсинга персонала.

Для того, чтобы исключить практическое проявление риска, важным моментом при принятии решения о целесообразности

внедрения аутсорсинга является идентификация рисков, сопряженных с привлечением заемного персонала, их оценка и разработка мероприятий по их минимизации.

Видовое разнообразие рисков и причин их возникновения достаточно большое. В связи с этим базовые причины возникновения экономических рисков предлагается объединить в пять блоков, соответствующих функциональным подсистемам предприятия:

- производство (снижение производительности труда, брак в производстве и т. д.);
- персонал (низкая трудовая дисциплина, нарушение техники безопасности, повышение заболеваемости персонала и т. д.);
- маркетинг (ослабление рыночной позиции, падение спроса на продукцию и т. д.);
- финансы (увеличение затрат в стоимостном выражении, падение выручки, задержка в финансировании производства со стороны заказчика и т. д.);
- «общие» подсистемы (утечка конфиденциальной информации, сбои в информационных системах, умышленные действия третьих лиц, наносящих материальный ущерб предприятию, и т. д.).

Подобное выделение причин возникновения экономических рисков в рамках функциональных подсистем предприятия позволит в полной мере идентифицировать возможные экономические риски, а также более точно определить способы управления ими в практической деятельности предприятия.

4 этап. Оценка эффективности внедрения аутсорсинга персонала.

Необходимая составляющая любой организации – затраты не только на основное производство, но и на содержание непрофильных активов, которые не приносят прибыли, но необходимы для его нормального функционирования. Сложилось мнение, что внедрение аутсорсинга может дать положительные результаты, так как внешний подрядчик благодаря своему опыту и технологиям способен обеспечить развитие переданных непрофильных активов на более высоком качественном уровне.

В связи с этим оценка эффективности внедрения аутсорсинга на предприятии становится необходимой и приобретает важное значение как с практической, так и с теоретико-методической точек зрения – ведь именно ее результаты должны быть ключевыми при принятии управленческого решения о применении аутсорсинга.

Экономическая целесообразность аутсорсинга оценивается в результате сравнения количества затрат на выполнение работ собственными силами с затратами на приобретение услуги. При осуществлении аутсорсинга, часть функций предприятия передается внешнему исполнителю, что приводит к сокращению их количества.

При этом, соответственно, должны снизиться и затраты предприятия на выполнение передаваемых функций. Суммарные затраты предприятия на исполнение функций (ЗФП) также снижаются за счет передачи их определенной части фирме-аутсорсеру ($ЗФ_a$). При этом, однако, образуются дополнительные затраты предприятия на осуществление услуг фирмой-аутсорсером (ЗА):

$$ЗФП_1 = (ЗФП_0 - ЗФ_a) + ЗА, \quad (5.1)$$

где $ЗФП_0$ и $ЗФП_1$ – суммарные затраты предприятия на исполнение функций соответственно до и после аутсорсинга.

В целом аутсорсинг для предприятия экономически выгоден, если соблюдается условие $(ЗФП_1 + ЗА) < ЗФП_0$.

Кроме того, эффективность может быть оценена с точки зрения сравнения затрат предприятия на содержание собственного персонала и затрат на привлеченный персонал.

В данном случае к показателям, образующим экономическую составляющую эффективности аутсорсинга персонала, можно отнести следующие [111]:

1) *затраты на персонал в издержках производства* будут оцениваться применительно к двум категориям работников, выполняющих одинаковые функции, – это штатный работник предприятия и заемный специалист, которому планируется делегирование определенных обязанностей. Соответственно, выбор будет в пользу работника, величина затрат на содержание которого и их удельный вес в издержках производства будут принимать наименьшее значение;

2) *социальные выплаты предприятия в расчете на одного работника*. Нестандартные трудовые отношения между работодателем и работником не предусматривают подобные социальные выплаты. Заемные работники часто оказываются исключенными из разного рода систем коллективного поощрения и социальных выплат. Они имеют, как правило, низкую продолжительность трудового стажа на одном месте работы и низкие накопления специфического человеческого капитала, и по этой причине не получают доплат и надбавок [112, с. 19]. Таким образом, для работодателя аутсорсинг персонала по данному фактору будет «выгоднее»;

3) *объем выручки, полученной в результате ликвидации простоев в работе*. По результатам европейских исследований к основным причинам, по которым предприятия-заказчики обращаются к агентствам занятости, предоставляющим услугу заемного труда, относится замена временно отсутствующего штатного персонала. Временно отсутствующие работники, например, по причине болезни, нахождения в отпуске (в том числе по беременности и родам и т. д.)

приводят к возникновению простоев, относительному росту издержек предприятия при снижении производительности. В этом случае аутсорсинг персонала может рассматриваться как альтернатива, если речь идёт о срочной, непредвиденной (незапланированной) и неопределённой по сроку замене временно отсутствующего работника. При этом объем выручки, полученной в результате ликвидации простоев в работе предприятия, может быть рассчитан как объем недоданной продукции из-за простоев по причине отсутствия работника, умноженной на стоимость единицы продукции.

По мере необходимости исчисляются и другие показатели экономической целесообразности осуществления аутсорсинга: рассчитывается чистый дисконтированный доход, относительный показатель эффективности (доходности), характеризующий экономию, приходящуюся на один рубль вложений (индекс доходности), внутреннюю норму доходности, срок окупаемости и т. д.

Социальная составляющая эффекта от внедрения системы заемного труда в организации может быть оценена по следующим показателям.

1. *Удельный вес заемных работников в общей численности персонала.* Возможность показателя удельного веса детерминировать другие важные величины (производительность труда, фондовооруженность, зарплатоемкость и т. д.) позволяет построить факторную модель, отражающую взаимосвязь удельного веса заемных специалистов в общей численности персонала и производительности труда.

Изменение производительности труда под воздействием численности штатного персонала ($\Delta ПТ_{чПш}$), удельного веса заемных специалистов ($\Delta ПТ_{удз}$) и общей численности работающих можно найти по формулам ($\Delta ПТ_{чП}$) [81]:

$$\Delta ПТ_{чПш} = \frac{ВП_1}{(чП_{ш1} - чП_{ш0}) + уд_{з0} \times чП_0}; \quad (5.2)$$

$$\Delta ПТ_{удз} = \frac{ВП_1}{чП_{ш1} + (уд_{з1} - уд_{з0}) \times чП_0}; \quad (5.3)$$

$$\Delta ПТ_{чП} = \frac{ВП_1}{чП_{ш1} + уд_{з1} \times (чП_1 - чП_0)}, \quad (5.4)$$

где ВП – объем продукции; ЧП – численность работающих; ЧП_{шт} – численность штатного персонала; ЧП_з – численность привлеченного или заемного персонала.

Рассчитав воздействие каждого фактора на величину производительности труда до и после внедрения системы заемного труда, появляется возможность судить о влиянии удельного веса заемных специалистов на величину производительности труда, а также о результативности планируемого нововведения.

2. *Коэффициент текучести кадров и его динамика.* Практическая применимость данного показателя в рамках оценки обусловлена тем, что неравные условия труда, дифференциация в оплате труда штатных работников и привлекаемых специалистов могут способствовать возникновению напряженности внутри трудового коллектива и, как следствие, увольнениям постоянного персонала.

В количественном выражении коэффициент текучести кадров ($k_{\text{ТК}}$) можно определить отношением числа штатных работников предприятия (ЧП_{шт}), выбывших за анализируемый период по собственному желанию, к среднесписочной численности персонала (ЧП) за тот же период:

$$k_{\text{ТК}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{шт}}}{\text{ЧП}}. \quad (5.5)$$

Естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и, как правило, не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. В свою очередь, динамика роста данного показателя будет указывать работодателю на серьезные недостатки в управлении персоналом, вызовет значительные экономические потери, а также создаст организационные, кадровые, технологические и психологические трудности.

Общая численность персонала может быть представлена в виде двух составляющих: численности штатного персонала (ЧП_{шт}) и численности заемного персонала (ЧП_з):

$$k_{\text{ТК}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{шт}}}{\text{ЧП}_{\text{шт}} + \text{ЧП}_{\text{з}}}. \quad (5.6)$$

Используя метод цепных подстановок, рассчитаем влияние каждого из анализируемых факторов на искомую величину:

$$\Delta k_{\text{ТКЧП}_{\text{шт}}} = \frac{(\text{ЧЧ}_{\text{шт}1} - \text{ЧЧ}_{\text{шт}0})}{(\text{ЧЧ}_{\text{шт}1} - \text{ЧЧ}_{\text{шт}0}) + \text{ЧП}_{\text{з}}}; \quad (5.7)$$

$$\Delta k_{\text{ткчпз}} = \frac{\text{ЧЧ}_{\text{ш1}}}{\text{ЧЧ}_{\text{ш1}} + (\text{ЧП}_{\text{з1}} - \text{ЧП}_{\text{з0}})} \quad (5.8)$$

Увеличение текучести соответствующей категории работников будет сигнализировать о неэффективной кадровой политике на предприятии. В этом случае работодатель рискует столкнуться с рядом негативных последствий, например, с неравномерным распределением рабочей силы в структурных подразделениях предприятия, неподготовленностью работников к работе на новых рабочих местах в условиях ограниченности ресурсов, нарушением ритмичности технологического процесса и т. д.

3. *Оценка качества трудовой жизни сотрудников.* При принятии решения об эффективности делегирования функций заемным специалистам возникает необходимость оценки влияния заемного труда на качество трудовой жизни каждого работника, сплоченность трудового коллектива и уровень квалификации персонала.

Показатели качества трудовой жизни должны быть сгруппированы по семи подсистемам работы с персоналом:

- 1) трудовой коллектив;
- 2) оплата труда;
- 3) рабочее место;
- 4) руководство организацией;
- 5) служебная карьера;
- 6) социальные гарантии;
- 7) социальные блага [113, с. 495].

Оценку влияния заемного труда на качество трудовой жизни персонала (как штатного, так и привлеченного) возможно провести путем социологического опроса работников предприятия. Подобный способ сбора информации позволит более детально оценить степень удовлетворенности отдельными факторами (оплата труда, рабочее место, социальные гарантии и т. п.), формирующими качество трудовой жизни, как у штатных работников, так и у привлеченных специалистов.

4. *Оценка психологической атмосферы в трудовом коллективе.* Чрезмерная дифференциация в оплате труда между штатными работниками и заемным персоналом, более высокая интенсивность труда и худшее качество трудовой жизни, за счет невозможности использовать социальные права и гарантии, оговоренные для основного коллектива, могут способствовать возникновению социальной напряженности среди работников предприятия. Следствием разногласий внутри трудового коллектива может стать снижение мотивации и качества труда, как следствие, производительности труда на предприятии. В этом случае инструментом для оценки психологической атмосферы в трудовом коллективе вновь может стать анкетный опрос.

Таким образом, предложенная совокупность разнородных показателей позволит руководителю принять обоснованное решение о целесообразности делегирования отдельных функций заемным специалистам.

5 этап. Выбор партнера и разработка условий контракта.

Выбор партнера – очень ответственный этап процесса перехода на аутсорсинг, ведь неудача приведет к необходимости смены партнера, а, следовательно, к повторению довольно длительного процесса перестройки организации для работы в новых условиях.

Для того, чтобы уменьшить риски, связанные с необоснованным выбором, а также исключить субъективные факторы, необходимо провести анализ рынка услуг аутсорсинга и проверку репутации игроков рынка.

Практика выявила ряд факторов, которые необходимо учитывать при выборе поставщика услуг и товаров по аутсорсингу (табл. 5.3).

Таблица 5.3 – Критерии для выбора поставщиков по аутсорсингу

Критерии	Характеристика
1. Доверие	Оценивается опытность поставщика, то есть количество обслуживаемых им клиентов
2. Надежность	Оценивается соответствие поставщика требованиям своих клиентов
3. Обслуживание	Анализируется уровень обслуживания поставщика и сравнивается с уровнем заказчика или с уровнем других поставщиков
4. Экономия средств	Сопоставляется уровень цен данного поставщика и других поставщиков
5. Гибкость	Оценивается, способен ли поставщик работать в условиях изменения потребностей заказчика, который может расширять или сворачивать свою деятельность
6. Кадровая политика	Анализируется кадровая политика поставщика и возможность влияния ее на сотрудников заказчика
7. Жесткость или либерализм в контракте	Выявляется желание поставщика заключить с заказчиком «жесткий» контракт или «либеральный», то есть оставить возможность для внесения поправок в контракт
8. Внутренняя квалификация и контроль	Оценивается желание поставщика помогать заказчику в поддержании должной квалификации его сотрудников в целях поддержания бизнеса на должном уровне, а также для его расширения

Затем с новыми партнерами нужно разработать условия контракта. До них необходимо предельно точно донести задачи и цели, которые перед ними ставятся, и определить сроки переходного периода. Во время разработки договора в рабочую группу обязательно

включается юрист. Если у организации нет собственного юриста, проконсультируйтесь у стороннего. Договор обязательно должен содержать фундаментальные элементы, определяющие структуру сотрудничества с аутсорсером. При заключении договора нужно помнить, что функции на аутсорсинг могут передаваться как полностью, так и частично.

6 этап. Переход на новый формат работы.

При переходе на аутсорсинг учитываются психологические моменты и настроение коллектива. Рекомендуется проведение разъяснительной работы в коллективе, которая включает в себя предоставление работникам всех необходимых сведений о переходе на новый формат работы, ознакомление с содержанием документов всех сотрудников под подпись. Необходимо уделить особое внимание тем сотрудникам, в которых организация заинтересована, и деликатно сообщить об увольнении тем сотрудникам, в чьих услугах компания больше не нуждается. Также на этом этапе разрабатываются необходимые документы и положения: план работ по внедрению проекта, новое штатное расписание, положение об аутсорсинге. При необходимости проводится разработка новых или корректировка имеющихся должностных инструкций.

7 этап. Функционирование проекта на отчетном этапе.

Подведение итогов за отчетный период включает в себя: анализ функционирования системы аутсорсинга на основе обратной связи сотрудников, руководителей и партнеров; сопоставление итогов деятельности аутсорсера с запланированными показателями эффективности; коллективное обсуждение участниками процесса промежуточных итогов реализации проекта. Выполнение функций, отданных на аутсорсинг, необходимо постоянно контролировать так же, как и любых других. Объем контроля зависит от важности переданного процесса, сопутствующих ему рисков и компетентности персонала поставщика.

Таким образом, практическое применение предлагаемой совокупности методов, на наш взгляд, позволит поэтапно реализовать алгоритм принятия управленческого решения относительно эффективности привлечения заемного персонала.

Глава 6
НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

6.1 Трансформация системы управления человеческими ресурсами на микроуровне

Цифровизация экономики изменяет сферу труда. Развитие информационно-коммуникативных технологий (ИКТ), искусственного интеллекта, роботизация и автоматизация производства формируют новые условия труда и вносят значительные коррективы в конфигурацию социально-трудовых отношений. Статистика развития ИКТ и цифровизации экономики Республики Беларусь позволяют сделать вывод об активной динамике данных процессов в стране (табл. 6.1).

Таблица 6.1 – Отдельные национальные статистические показатели развития цифровой экономики в Республике Беларусь за 2011–2017 гг.

Наименование показателя	Годы						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017*
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Удельный вес населения в возрасте 6–72 лет, использующего сеть Интернет, в общей численности населения в возрасте 6–72 лет	43,3 ²⁾	50,9 ²⁾	58,4	63,6	67,3	71,1	74,4
2. Удельный вес населения в возрасте 6–72 лет, использующего сеть Интернет ежедневно, в общей численности населения в возрасте 6–72 лет	26,4 ²⁾	35,1 ²⁾	37,7	41,3	45,2	48,5	54,3
3. Число организаций сектора ИКТ, ед.	3569	3958	4227	4477	4536	3962	5421
4. Валовая добавленная стоимость сектора ИКТ к ВВП, %	2,8	3,3	3,1	3,0	3,5	4,5	5,2
5. Списочная численность работников сектора ИКТ, чел.	92026	92649	91658	92221	93276	85405	92193

Окончание таблицы 6.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Списочная численность работников отрасли ИТ, чел.						43876	50484
7. Списочная численность работников сектора ИКТ и отрасли ИТ к списочной численности работников организаций, %	2,2	2,2	2,2	2,3	2,4	3,3	3,7

* За 2016–2017 гг. статистические показатели по сектору ИКТ, сектору контента и СМИ и по отрасли ИТ исчисляются по видам экономической деятельности, входящим в состав собирательных группировок «Сектор информационно-коммуникационных технологий», «Сектор контента и средств массовой информации», «Отрасль информационных технологий» по видам экономической деятельности в соответствии с общегосударственным классификатором Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности».

Источник: Национальный статистический комитет Республики Беларусь [belstat.gov.by].

Цифровизация экономики сопровождается значительными изменениями на рынке труда – как в динамике его основных элементов, так и в институциональном строении (табл. 6.2).

Таблица 6.2 – Основные характеристики рынка труда Республики Беларусь

Наименование характеристики	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Численность населения, тыс. чел.	9504,7	9491,8	9475,2	4330,1
Численность трудовых ресурсов, тыс. чел.	5797,6	5745,6	5730,1	
Численность занятых, тыс. чел.	4405,7	4353,6	4335,1	4330,1
Численность безработных, зарегистрированных в органах по труду, занятости и социальной защите (по данным Минтруда и соцзащиты) (на конец года)	35,3	22,9	12,5	8,8
Численность безработных по методологии МОТ, тыс. чел.	301,8	293,4	244,9	213,3
Уровень фактической безработицы (по методологии МОТ), %	5,8	5,6	4,8	4,2

Источник: [115, стр. 8, 14, 15].

Благодаря Интернету и специализированным веб-сервисам значительно возрастают объемы информации о рабочих местах, вакансиях, о работниках. Веб-сервисы и сети повышают информационную транспарентность, то есть открытость и прозрачность

информации в сети. Например, на открытых онлайн-порталах вакансий Республики Беларусь содержится информация о вакансиях и резюме соискателей в диапазоне 1,58–2 % от численности трудовых ресурсов (по вакансиям) до 34,3 % от численности трудовых ресурсов (по резюме). В этих условиях важно научиться обрабатывать онлайн-вакансии для получения информации, которая поможет людям и организациям принимать эффективные решения.

Видимым направлением влияния цифровизации на рынок труда является отраслевой сдвиг – появляются принципиально новые профессии, а следовательно, рабочие места и вакансии. Одновременно происходит сокращение традиционных видов деятельности и, соответственно, утилизация многих профессий, ранее являвшихся массовыми. Например, Upwork (крупнейший фриланс-сайт) выпускает новейший индекс навыков, оценивая 20 самых быстрорастущих навыков для фрилансеров, причем 75 % из них были в предыдущем квартале практически не известны, а спрос на 10 лучших навыков вырос более чем на 600 % по сравнению с 2018 г. [116]. Работники более молодых возрастов оказываются в более выгодном положении, по сравнению с работниками, имеющими опыт и стаж (последний вообще становится не значимым фактором). Такие изменения требуют соответствующей реакции рынка образовательных услуг – признание новых профессий и квалификаций, признание и сертификация неформального образования, прогнозирование будущих навыков. «Фрилансеры знают, что навыки важнее всего и чаще, чем традиционные сотрудники, участвуют в образовании, связанном с навыками. Поскольку технологические изменения продолжают ускоряться, они с большей вероятностью будут обладать востребованными навыками, необходимыми бизнесу, но, возможно, не смогут обучить свою рабочую силу достаточно быстро» [116]. Сложившаяся система прогнозирования потребности в кадрах в Беларуси основана на формировании контрольных цифр приема системой образования по заказу действующих предприятий. Однако кадровые службы предприятий не в состоянии спрогнозировать принципиально новые навыки и профессии, которые появляются в условиях цифровизации. Их заявки (на основе которых формируется заказ системе образования) включают преимущественно данные о существующих вакансиях и потребности в их заполнении с учетом естественного движения персонала.

Еще одним проявлением цифровизации на рынке труда становится тенденция поляризации рынка труда – то есть усиливающееся разделение рабочих мест по условиям занятости (постоянное – временное, удаленное) и оплате труда (высокооплачиваемые в сфере ИТ, низкооплачиваемые в традиционных секторах экономики). Появление и рост нестандартных форм занятости

является неотъемлемой чертой такого рынка труда. Как отмечают специалисты, в этих условиях «гибкость при найме на работу и аутсорсинг влечет за собой снижение уровня занятости и повышенный риск для отдельных лиц» [117, с. 7], поэтому ряд исследований посвящен вопросам ненадежного характера нестандартных рабочих мест и прекаризации занятости [117; 118]. Однако, несмотря на то, что многие работники вынуждены работать на условиях нестандартных форм занятости, значительная часть работников более удовлетворена такими рабочими местами [117, с. 7]. Автоматизация и роботизация производства таят риски сокращения занятости. Также следует отметить, что цифровизация снимает национальные границы рынка труда, поскольку появляется возможность выполнения работы удаленно. Массовое распространение интернет-бирж труда и онлайн-платформ вакансий меняют принятие решений о найме рабочей силы и о трудоустройстве в каждой стране. Данные исследований консалтинговой компании Boston Consulting Group показывают, что организации, развивающие свою цифровую культуру, гораздо более успешны в коммерческом плане – среди опрошенных 80 % компаний, добившихся устойчивых результатов в течение трех лет, занимались развитием информационных технологий. И наоборот: из тех, кто успеха не добился, не было ни одной организации, уделявшей внимание этому вопросу. «Чем больше сотрудников вовлечено в переход к цифровой культуре, тем выгоднее для бизнеса» [119].

Таким образом, цифровизация экономики, став объективной закономерностью современного развития, значительно меняет конфигурацию национальных рынков труда. В этих условиях коренные преобразования происходят на микроуровне, поэтому от кадровых служб субъектов хозяйствования требуется овладение новыми функциями кадровой работы, новыми инструментами кадровой аналитики, расширение использования программных продуктов и информационных средств обработки данных. Осознание данных тенденций позволит эффективно вписаться в цифровой мир и сохранить высокую результативность занятости. К основным изменениям в этой сфере правомерно отнести [119; 121; 123–128]:

- 1) развитие аналитики в области управления человеческими ресурсами и кадрового мониторинга, принятие кадровых решений на основе Big Data;

- 2) повышение внимания к формированию бренда работодателя на рынке труда (HR-бренд) и повышение значения опыта работника, его впечатления от организации, а также его субъективной оценки ценностного предложения нанимателя;

- 3) изменение организационного построения предприятий в условиях цифровизации, и в них – изменение положения и роли департаментов по управлению человеческими ресурсами. Появляются

кросскультурные коммуникации, рабочие группы строятся не по принципу рациональной бюрократии, а по сетевым и даже виртуальным каналам, что актуализирует роль организационной культуры и значительно меняет ее наполнение;

4) расширение аутсорсинга персонала – то есть передачи сервисных кадровых функций кадровым агентствам, рекрутинговым организациям, консалтинго-тренинговым компаниям. Развитие аутсорсинга в сфере управления человеческими ресурсами сопровождается появлением качественно новых категорий персонала в организации (работающие удаленно, по временным контрактам и пр.). Специалисты отмечают, что разрыв «психологических контрактов» между работниками и организациями, основанный на взаимном ожидании продолжения трудовых отношений, спровоцировал развитие «портфельной» или «безграничной» карьеры [117, с. 7]. Это особенно относится к высококвалифицированным специалистам, которые заинтересованы в автономии, самостоятельном определении времени труда и отдыха, поэтому продают «свой опыт непосредственно на открытом рынке» [117, с. 7];

5) цифровизация технологий управления человеческими ресурсами – это означает расширение использования программных продуктов и программного обеспечения для реализации кадровых процессов в организации. Сначала это касалось кадрового документооборота, но в настоящее время все больше переносится в сферу организации оплаты труда и начисления заработной платы, анализа кадровой динамики, затрат на персонал и пр. Интернет оказывает большое влияние на поиск работы и подбор персонала, который перемещается онлайн, предоставляя мгновенный доступ к информации 24 часа в сутки, без выходных;

6) расширение взаимодействия с учреждениями образования в области превентивной подготовки кадров по новым направлениям, прогнозирования будущих навыков и компетенций. Согласно отчету Upwork (12 февраля 2019 г.), кадровые компании считают, что нехватка талантов является крупнейшим препятствием для их бизнеса сегодня и по-прежнему будет самым большим препятствием через 10 лет. Именно поэтому «предприятия уделяют больше внимания обучению навыкам, инвестируя в рабочую силу, которая у них есть сегодня, и ту, в которой они будут нуждаться завтра», – отметил С. Касриэль, генеральный директор Upwork [116];

7) повышение требований к менеджеру по персоналу, запрос на профессионально подготовленных специалистов в области управления человеческими ресурсами.

Учитывая глубокую перестройку социально-трудовых отношений в условиях цифровизации, необходимо вносить целенаправленные изменения в систему управления человеческими ресурсами на

микроуровне. Действующая модель социально-трудовых отношений на микроуровне, в большей степени ориентированная на крупные государственные промышленные предприятия образца 50-х годов XX века, не соответствует современным тенденциям в сфере труда и должна быть существенно модернизирована.

Таблица 6.3 – Трансформация социально-трудовых отношений на микроуровне в условиях цифровизации экономики

Традиционные положения управления человеческими ресурсами	Влияние цифровизации на управление человеческими ресурсами
Сепаратизация в организационном построении, выделение отделов кадров, локализация их функций	Консолидация отделов кадров с другими подразделениями внутри организации и с внешними организациями, их взаимодействие
Фокус на обязательствах, должностных инструкциях	Акцент на потребителе
Наличие правил и процедур, которым должны четко следовать специалисты отдела кадров	Ориентация на цели организации, увеличение вариативности и самостоятельности в принятии решений, решение нестандартных задач
Доминирование экономических показателей при оценке деятельности кадровых служб, основанных на статистической отчетности организации	Увеличение социально-психологических показателей при оценке деятельности, которые являются статистически недоступными, поэтому расширяется практика использования экспертных оценок, опросов
Зависимость от нанимателя	Зависимость нанимателя от работника

Переход к новой системе управления человеческими ресурсами на микроуровне необходим по следующим причинам: человеческие ресурсы и кадровые службы должны вносить весомый вклад в формирование конкурентоспособности организации. Для этого управление человеческими ресурсами должно быть связано с общей стратегией развития организации, а у руководства организации должны быть четкие доказательства влияния практики управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организации и ее конкурентоспособность. На необходимость стратегического управления человеческими ресурсами и его связи с общей стратегией организации указывают многие авторы [16; 120–123], определяя эволюцию кадровиков от специалистов к стратегическим партнерам [121, с. 17], необходимость наличия документально оформленной

кадровой политики, стратегического плана по человеческим ресурсам, увязанного с общим планом развития организации [16, с. 115; 122, с. 8–9]. Необходимость внедрения новых технологий в управление человеческими ресурсами предполагает необходимость соответствующей подготовки самих кадровиков, их методическое и информационное сопровождение, так как меняется содержание функций, которые должен выполнять менеджер по персоналу в организации, а также технология их выполнения.

6.2 Направления использования искусственного интеллекта при реализации кадровых технологий

Цифровизация технологий управления человеческими ресурсами является одной из основных тенденций сферы социально-трудовых отношений. На этапе перехода к цифровой экономике в традиционную модель управления вводятся технологии искусственного интеллекта, HR- и прогнозной аналитики, инструменты работы с большими массивами данных (Big Data), машинное обучение; роботизируются и автоматизируются процессы управления персоналом. Управление человеческими ресурсами переходит на новый уровень – модель «HR 3.0», позволяющую повысить эффективность и скорость решения задач найма, удержания и развития персонала, благодаря мобильным технологиям, технологиям поиска кандидатов через социальные сети, анализу больших массивов данных, использованию облачных технологий и цифровым формам психометрических инструментов оценки персонала. Ключевые направления HR-цифровизации представлены на рисунке 6.1.



Рисунок 6.1 – Направления цифровизации управления человеческими ресурсами

Источник: составлено авторами.

Действенным инструментом данных изменений выступает искусственный интеллект. Ни одна из областей кадровой политики в будущем не сможет обходиться без применения программных продуктов, разработанных на базе нейронных сетей. На рисунке 6.2 приведены направления кадровой политики предприятия, в которых возможно использование искусственного интеллекта.



Рисунок 6.2 – Области применения искусственного интеллекта в кадровой политике предприятия

Источник: составлено авторами на основании [129, 130].

В последнее десятилетие наравне с искусственным интеллектом как полноправный инструмент управления человеческими ресурсами получила широкое распространение технология Big Data. С 2013 года Big Data в HR-менеджменте приняла самостоятельное направление – People Data (технология обработки всего спектра данных о человеческих ресурсах, полученных как из внешней среды организации, так и сгенерированных внутри неё, для принятия управленческих решений, направленных на реализацию бизнес-целей). В таблице 6.4 приведены направления применения People Data в сфере управления человеческими ресурсами.

Таблица 6.4 – Направления использования People Data в сфере управления человеческими ресурсами

Направления использования	Актуальные направления управления человеческими ресурсами				
	Мотивация персонала	Подбор персонала	Оценка, обучение и карьера персонала	Эффективность персонала	Лояльность персонала
1	2	3	4	5	6
Данные	Мотивы, KPI, доходы, нематериальные стимулы, логи в системах	Информация о соискателе, индекс соответствия должности и компании, результаты работы на прошлом месте	Полученное обучение и влияние на результаты деятельности. Профиль компетенций	Производительность труда. HR-метрики по каждой функции	Индексы лояльности и вовлеченности в разрезе факторов. Логи в системах. Почтовые и чат-сообщения
Методы анализа	Семантические сервисы и онтология, Big Data	Анализ социальных сетей и Интернета по цифровому следу. Обнаружение аномалий	Расчет метрик. Модель Киркпатрика. Профилирование значений	Эконометрика. Расчет метрик. Профилирование стоимости сотрудника	Сегментация и кластеризация. Контекстный анализ
Цели	Повышение производительности труда с учетом влияния на мотивацию персонала	Подбор работников, чья система ценностей оптимально подходит для организации	Лучшие работники на оптимальных для них рабочих местах с целью максимально эффективного достижения организационных целей	Максимизация эффективности затрат на персонал с точки зрения оптимального соотношения затрат и результатов на уровне организации, отдела, работника	Максимизация уровня лояльности работников с учетом происходящих изменений
Технологии	-	Тестирование работников, анализ цифрового следа соискателя	Оценка компетенций работника, их влияния на достижение ключевых KPI и метрик	-	Опросные методы, анализ риторики и действий работника для оценки изменения его отношения к работе

Окончание таблицы 6.4

1	2	3	4	5	6
Перспективные направления	Полностью автоматизированная и донастраиваемая система мотивации работников	Машинный подбор оптимальных соискателей на работу под заказ бизнеса	Система рекомендаций для развития и карьерного продвижения работников	Комплексная система оценки факторов, влияющих на производительность труда в организации	Система предсказания лояльности работника на перспективу с учетом предиктивного анализа

Источник: [131].

Особого внимания в эпоху цифровизации заслуживает процесс подбора и найма персонала (цифровой рекрутинг), поскольку в наибольшей степени влияет на бизнес-результаты компании (рис. 6.3).

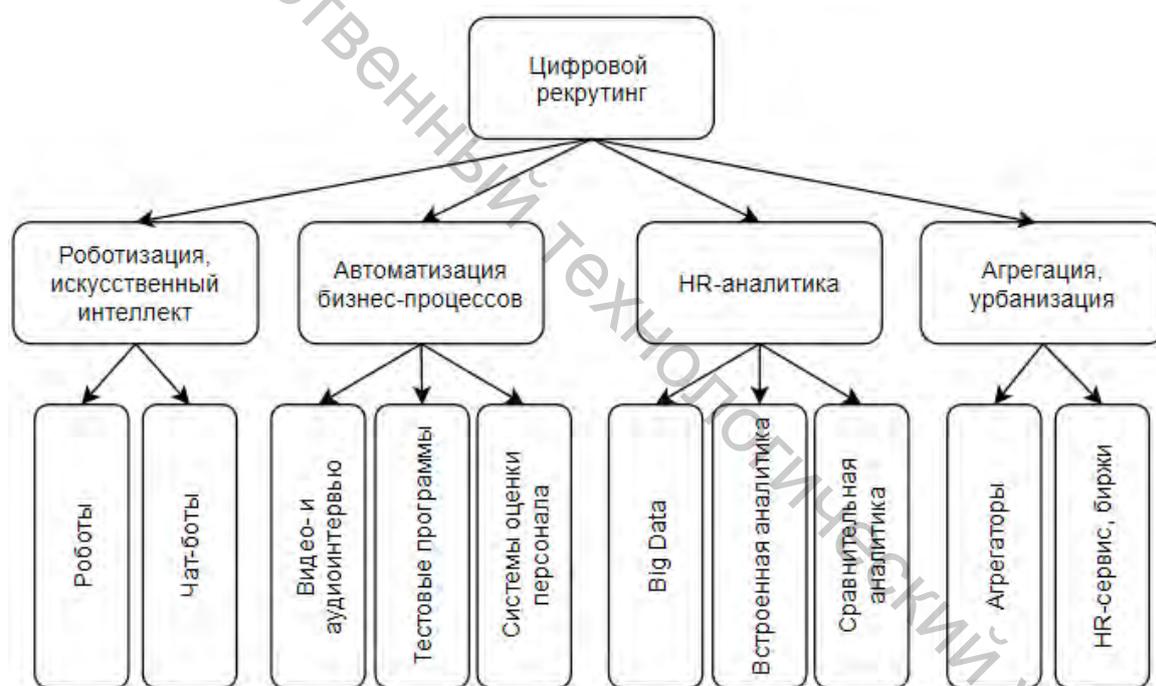


Рисунок 6.3 – Направления цифрового рекрутинга

Источник: составлено авторами по [132].

По результатам опроса HR-специалистов, проведенного в 2019 году компанией HeadHunter, каждая третья компания, представленная на рынке, пользуется системой автоматизации подбора персонала [132]. Основными преимуществами использования автоматизированных систем подбора персонала являются: высвобождение времени на выполнение новых задач, обеспечение прозрачности бюджета на рекрутинг, сокращение срока поиска сотрудников. Исследования

HeadHunter определили ведущие системы цифрового рекрутинга (рис. 6.4).

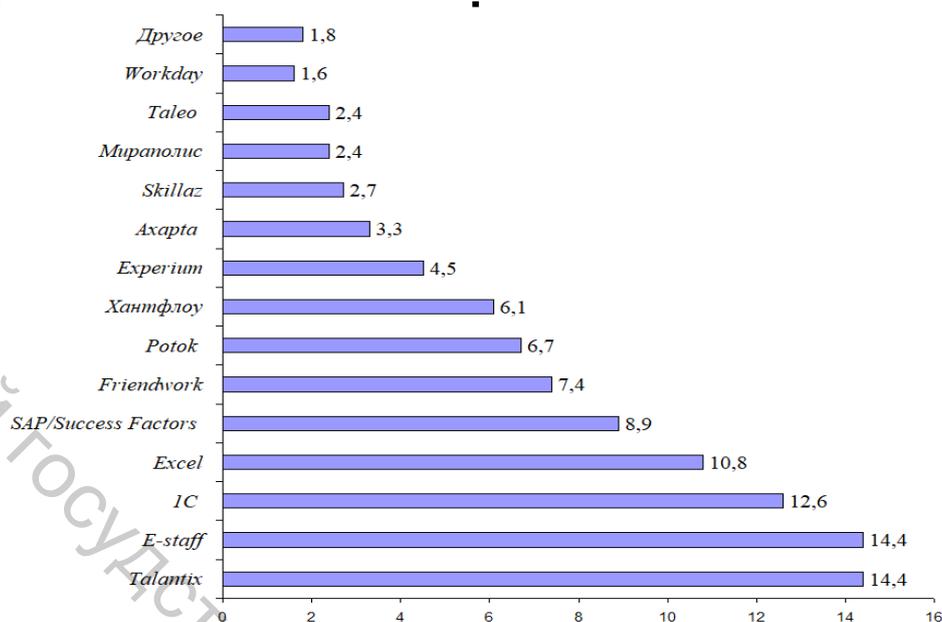


Рисунок 6.4 – Рейтинг систем цифрового рекрутинга
 Источник: составлено авторами по [132].

Анализ эффективности внедрения цифровых технологий в процесс управления человеческими ресурсами выявил направления, в которых автоматизация в полной мере оправдала ожидания специалистов. Такими направлениями стали: отправка уведомлений кандидатам, аналитика по подбору кадров, ранжирование резюме и поиск кандидатов (рис. 6.5).



Рисунок 6.5 – Оценка эффективности автоматизации HR-процессов*

* Оценка осуществлялась по пятибалльной шкале.

Источник: [133].

Международные исследования «Будущее HR», проводимые в 2019 году компанией KPMG International, показали направления цифрового управления человеческими ресурсами [134]:

- внедрение технологий и навыков, дающих выгоду и конкурентное преимущество от использования анализа больших данных;
- интеграция человеческого и цифрового труда за счет применения искусственного интеллекта и машинного обучения;
- использование HR-аналитики с целью повышения качества принимаемых управленческих решений и прогнозирования поведения сотрудников, а также результатов их деятельности.

При этом основными направлениями инвестиций в управление человеческими ресурсами стали:

- прогнозная аналитика (37,5 %);
- автоматизация процессов (33,1 %);
- искусственный интеллект (29,4 %).

В 2020 году в качестве основных технических решений на рынке информационных технологий в HR выступают облачные технологии, чат-боты и искусственный интеллект.

В связи с этим перед белорусскими компаниями стоит задача выбора способов перехода от классических методов управления человеческими ресурсами к цифровым, дающим конкурентные преимущества организациям. Потенциал возможностей новых технологий раскрывается при наличии соответствующих инструментов, таких как программные продукты на базе искусственного интеллекта, разработанные под решение конкретных задач управления человеческими ресурсами. Многими европейскими организациями при подборе и оценке кадров помимо классических способов (рекрутинг, эксклюзивный поиск, стажировка и обучение молодых кадров (прелиминаринг), поиск и переманивание высококвалифицированных специалистов (хедхантинг); собеседование, тестирование и т. д.) все чаще применяются современные методы, использующие возможности искусственного интеллекта и позволяющие экономить человеческие, временные и финансовые ресурсы. Среди таких методов выделяется социальный скоринг – вид скоринга, способный оценить кандидата на должность по социальным характеристикам и спрогнозировать его поведение с помощью анализа присутствия в социальных сетях. Скоринг интернет-ресурсов позволяет проверить информацию в резюме кандидата на достоверность, получить общие психологические характеристики личности соискателя, просчитать риски.

Среди достоинств данного метода оценки кандидата можно выделить:

- естественный характер представления информации;
- минимальные временные затраты для анализа кандидатуры;

– экономичность, т. е. отсутствие дополнительных затрат на приобретение компанией специальных тестовых заданий.

При проведении социального скоринга используется технология оперативной психодиагностики, дающая возможность по визуальной и текстовой информации о человеке выявлять особенности его профориентации, мотивации, управления и карьерного роста (кадровый профайлинг), позволяющая:

- оценить степень готовности соискателя выполнять круг профессиональных обязанностей должности, на которую он претендует;
- дать оценку соответствия действующего сотрудника занимаемой должности;

- эффективно формировать кадровый резерв с последующим назначением на вышестоящие должности (по определению особенностей характера претендента на должность, ведущего психотипа с базовой эмоцией, метапрограммного профиля, фокусов языка, архетипа).

В настоящее время для кадрового профайлинга наиболее перспективными считаются его цифровые технологии – электронные решения, помогающие считывать информацию с человека или его социальной страницы (контента) и анализирующие эмоции, личностные качества, характер и темперамент. Обобщение информации о программных продуктах на основе современных методик подбора и оценки кадров позволяет описать технологию применения искусственного интеллекта при сборе информации о кандидате на должность через его аккаунты в социальных сетях (рис. 6.6).

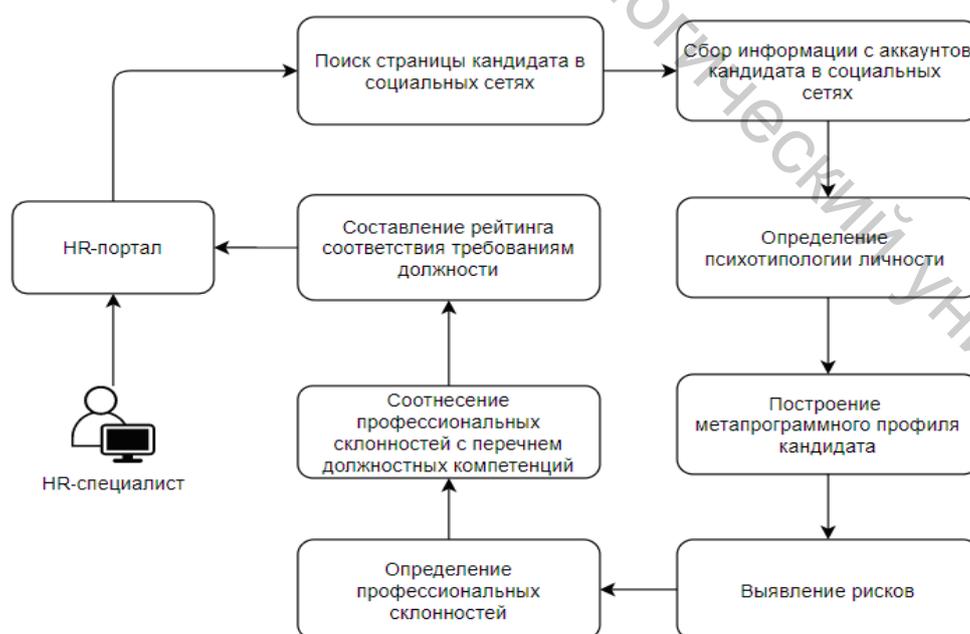


Рисунок 6.6 – Технология применения искусственного интеллекта при сборе информации о кандидате с аккаунтов социальных сетей

Источник: составлено авторами.

Так, при подборе потенциальных кандидатов на рабочие места с целью автоматизации процесса сбора информации из социальных сетей, мессенджеров, поисковых систем и специализированных баз данных, ее анализа и формирования отчета о личностных (природные и социальные), профессиональных (навыки и знания) и управленческих (лидерство и администрирование) компетенциях правомерно предложить программный продукт HR Analytics на базе искусственного интеллекта (рис. 6.7).

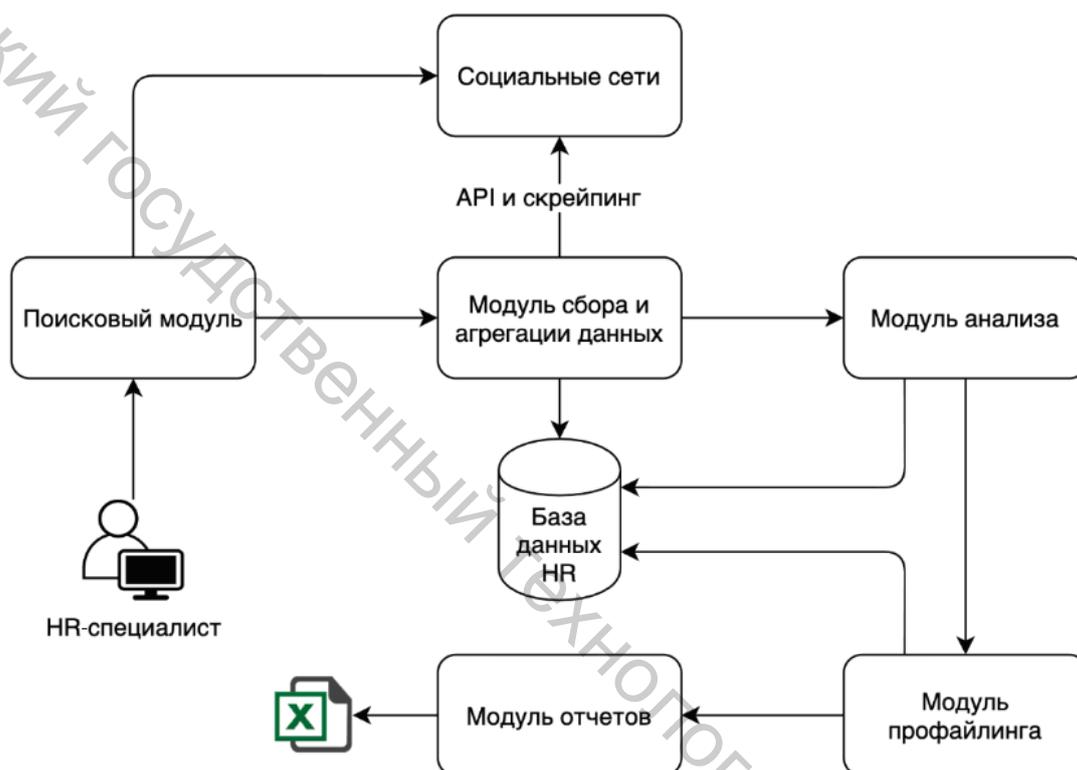


Рисунок 6.7 – Архитектура программного продукта HR Analytics
 Источник: составлено авторами.

Программный продукт HR Analytics включает пять логических модулей.

Поисковый модуль (Social Media Search) предназначен для обнаружения информации о кандидате в интернет-пространстве с помощью специализированных программных продуктов Find Face (поиск через фотографию пользователя), Pipl (поиск по номеру телефона, электронной почте, имени), Login.stop-list.info (поиск по никнейму).

Модуль сбора и агрегации данных (Social Media Collecting) извлекает информацию из обнаруженных источников программой, разработанной на языке Python. Перечень агрегируемых данных о пользователе представлен на рисунке 6.8 в виде социального графа, узлы которого представлены социальными объектами

(пользовательскими профилями с различными атрибутами), а ребра – социальными связями между ними.

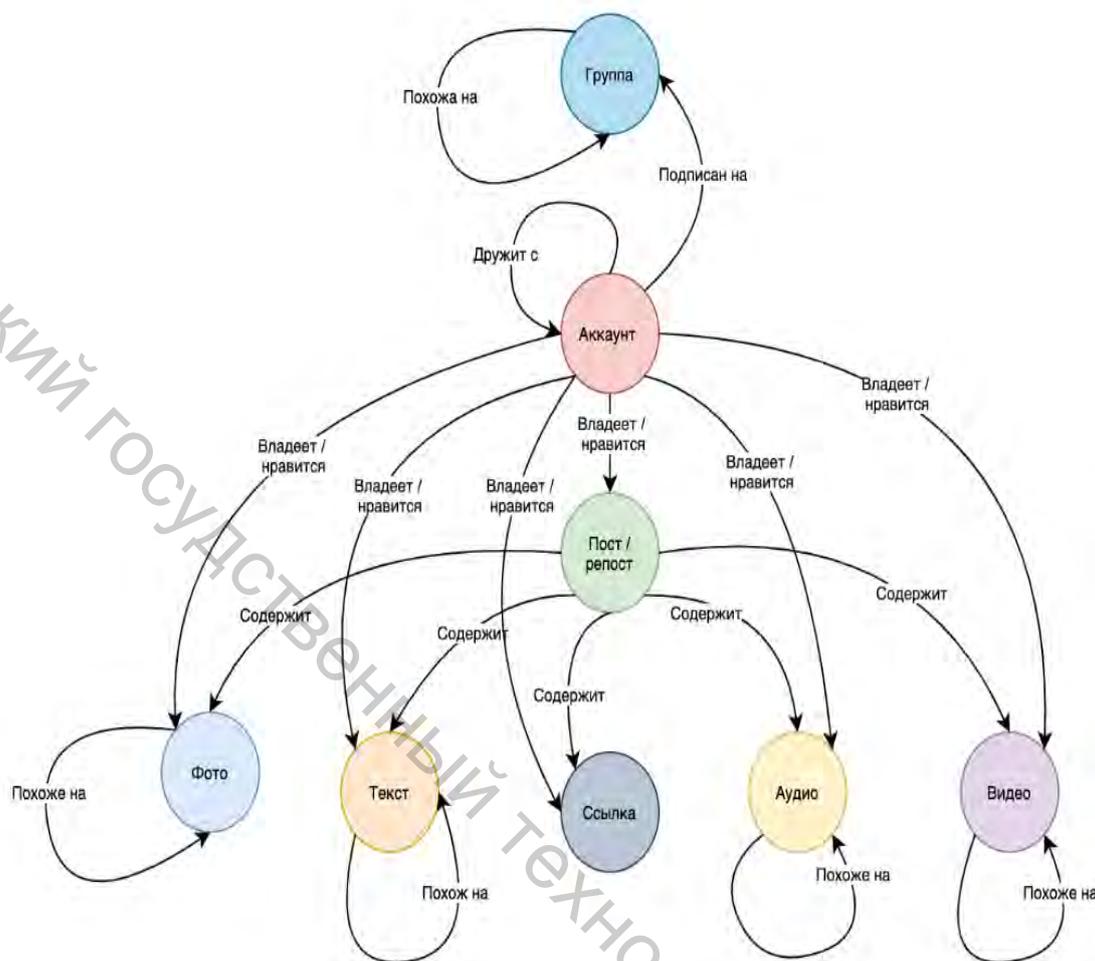


Рисунок 6.8 – Социальный граф структуры пользовательских данных социальной сети

Источник: составлено авторами.

Сбор социальных данных осуществляется с использованием:

- публичных API социальных сетей. API социальных сетей – это прикладной программный интерфейс, используемый для взаимодействия с внешними системами;

- подходов скрейпинга информации с помощью фреймворка Scrapy. Фреймворк Scrapy – это скоростной высокоуровневый фреймворк веб-скрейпинга, применяемый для сканирования веб-сайтов и извлечения структурированных данных из их страниц.

Собранные сведения поступают и сохраняются в базе данных MongoDB – системе документо-ориентированных баз данных, относящейся к семейству систем NoSQL и позволяющей сохранять структурированные данные в виде документов в формате JSON.

Модуль анализа (Social Media Analysis). Выбор методики анализа объектов социальной сети осуществлялся исходя из предположения о

том, что предпочтенная человеком профессия соответствует его личности, ценностям и интересам. Совместные исследования технологического университета Сиднея и Мельбурнского университета по установлению взаимосвязи между профессией и чертами характера, выявленными через электронные следы в социальных сетях, подтверждают данную теорию [135]. По результатам исследования установлено, что люди одной профессии имеют схожие черты характера, таким образом возможно составить перечень личностных качеств, присущих определенной профессии и должности. Классическим инструментом классификации личностных качеств, примененным в исследованиях [135], является пятифакторная модель личности Л. Голдберга (модель «Большая пятерка»), предполагающая, что человек обладает пятью общими и относительно независимыми чертами: экстраверсией – интроверсией, доброжелательностью – агрессивностью, добросовестностью – несознательностью, нейротизмом – эмоциональной стабильностью, открытостью опыту – закрытостью. На рисунке 6.9 представлено распределение черт по модели «Большая пятерка» в зависимости от рода занятий.

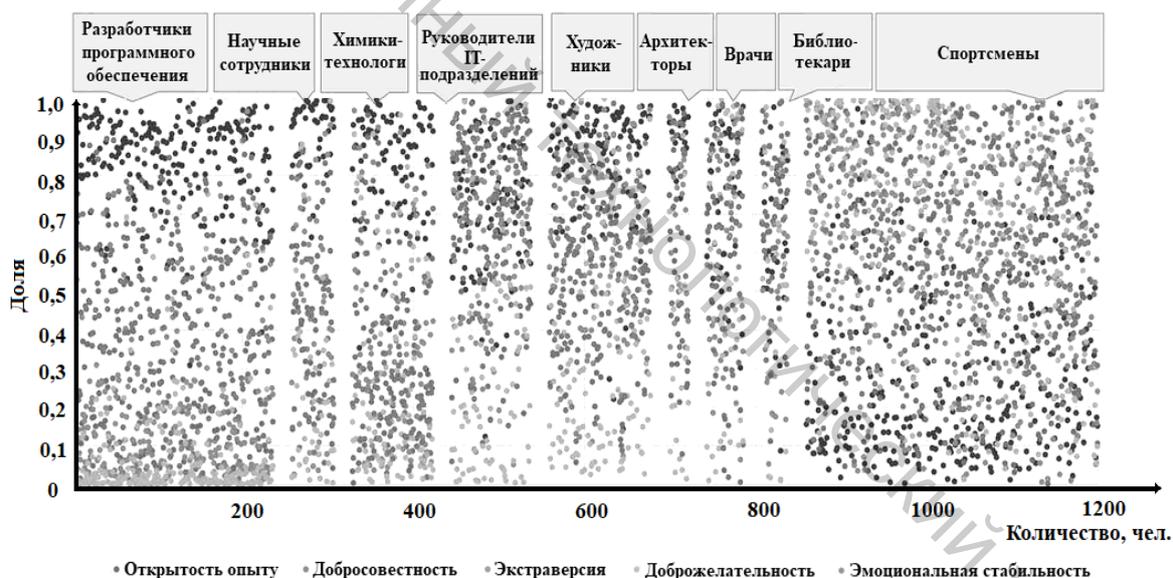


Рисунок 6.9 – Распределение факторов модели «Большая пятерка» внутри различных профессий

Источник: [135].

Как показал анализ работ по установлению соответствия информации из аккаунтов в социальных сетях с психологическими характеристиками их владельцев [136–140], большинство проведенных исследований основано на применении модели «Большая пятерка». Однако на сегодняшний день разработана расширенная классификация черт и личностных качеств человека «Метапрограммы личности» (базовые фильтры восприятия человека и фокусирования его внимания,

которые применяются ко всему спектру опыта и определяют образ мышления, актуальные ценностные ориентации, личностные качества, стереотипное поведение, привычки, принципы и образ жизни), позволяющая разграничивать профессиональные характеристики даже смежных профессий [139]. Таким образом модуль анализа соотносит собранную информацию по формальным признакам с метапрограммами личности. Наличие корреляции между социальными данными и личностными характеристиками доказано рядом исследований [140–143]. В таблице 6.5 приведены выявленные соответствия данных из аккаунтов социальных сетей метапрограммам.

Таблица 6.5 – Соответствие социальных данных метапрограммам личности

Метапрограмма мотивации	
<i>Мотивация ОТ</i>	<i>Мотивация К</i>
Преобладают цитаты и посты с применением частицы «не-»	Предпочтения отданы ритмичной музыке
На фото в большом количестве присутствует темный цвет	На фото превалируют яркие цвета
В постах много критики, цинизма, недовольства, черного юмора	Членство в группах «Стань успешным»
Цитаты с нересурсной картиной мира	Цитаты с ресурсной картиной мира
Убеждения и установки: «Мой дом – моя крепость», «Лучше синица в руках, чем журавль в небе», «Не надо никуда идти – нам там рады не будут», «Бесплатный сыр только в мышеловке»	Убеждения и установки: «Бери от жизни всё. Прямо сейчас», «Если быть, то в чем-то первым», «Жизнь состоит не из проблем, а из их решений!», «Я способен на большее, и поэтому заслуживаю большего»
Метапрограмма «Стиль реагирования»	
<i>Активность</i>	<i>Рефлексия</i>
Предпочтения отданы ритмичной, современной, активной музыке	Предпочтения отданы ретро и классической музыке
Пользователь пишет посты, но не делает репосты	Пользователь отвечает на посты, делает репосты
«Неритмичное» ведение страницы	Убеждения и установки: «Тише едешь – дальше будешь», «Лучше меньше, да лучше», «Лучше не сделать ничего, чем сделать неправильно», «Инициатива наказуема»
Убеждения и установки: «Чем дольше мы будем об этом думать, тем меньше у нас будет желания что-либо сделать», «Всё зависит от меня. Я могу и должен позаботиться о себе сам»	
На фото отражены активные события, занятия, спорт. Представленные события и фото происходят за пределами дома	На фото отражены дом, семья, домашние животные, спокойные места

Продолжение таблицы 6.5

Метапрограмма референции	
<i>Внешняя референция</i>	<i>Внутренняя референция</i>
Преобладают групповые фотографии	Преобладают одиночные фотографии, чаще самого пользователя
Много цитат с указанием авторства	Приводятся цитаты без указания авторства
Расставлены ссылки на источники	Убеждения и установки: «Я сам всё знаю и сам всё решу. Не смейте мне указывать!», «Я всегда прав. Если я не прав, то смотри пункт № 1», «Для того чтобы начать что-то делать, нужно понимать, зачем мне это нужно», «Мне не важно, что вы думаете обо мне. Важно, чтобы вы делали то, что я от вас хочу»
Убеждения и установки: «Если сам гарантированно не знаешь, спроси у другого», «Самое ужасное наказание – игнорирование», Главное – сохранить хорошие отношения, не ссориться и не конфликтовать»	
Метапрограмма «Поиск и использование информации»	
<i>Возможности</i>	<i>Процедуры</i>
Большое количество интересов, контекстов, фото, музыки, групп, видео	На странице прослеживается 2–3 контекста
Отсутствие конкретики в интересах	Не частое, но регулярное ведение страницы
Огромное количество друзей и подписчиков	Небольшое количество групп, друзей, подписчиков
Убеждения и установки: «Мир предсказуем и структурирован», «Порядок в голове – порядок снаружи», «Всё достаточно просто: есть плохое, есть хорошее; правильное и неправильное; черное и белое»	Убеждения и установки: «Мир непредсказуем, хаотичен и нестабилен», «Всегда есть выбор. Если выбирать не из чего, то я в этом не участвую», «Кто не рискует, тот не пьет шампанское!»
Метапрограмма «Уровень общения и конкретизации информации»	
<i>Общее</i>	<i>Детали</i>
Большой, исчерпывающий объем личной информации	Минимальное количество личной информации либо перегруженность ею
Убеждения и установки: «Совпадений и случайностей не бывает», «На некоторые неприятные факты вполне допустимо закрыть глаза, если в целом все устраивает», «За двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь»	Убеждения и установки: «Закономерности всегда состоят из деталей. Зная детали, всегда можно дойти до сути», «Концентрация на одном направлении не гарантирует того, что это правильное направление», «Не всё в мире так однозначно, как кажется на первый взгляд»
Участие в 5–7 группах	Либо полное отсутствие участия в группах, либо сотни групп, цитат, фильмов

Продолжение таблицы 6.5

Метапрограмма «Стиль восприятия»		
<i>Ассоциация</i>	<i>Диссоциация</i>	
На странице пользователя много постов, интересов	На странице минимальное количество фото, постов, людей, событий	
Все посты и фото эмоциональные, выразительные, интригующие	Посты и фото описательные и информационные	
Человек естественен на неожиданных снимках	Выставляемые фото имеют постановочный характер	
Убеждения и установки: «Нет эмоций и чувств – нет жизни», «Не всё можно купить за деньги. Есть вещи гораздо интереснее денег», «Сначала будем проверять всех на лояльность, и только потом – на профессионализм!»	Убеждения и установки: «Логика и интеллект гораздо важнее эмоций и чувствительности», «Держи всех на расстоянии. Тот, кто находится близко, может быть опасен», «Делать несколько дел одновременно? Легко!»	
Метапрограмма «Локус сравнения»		
<i>Сходство</i>	<i>Различие</i>	<i>Сходство с различием</i>
Малое количество людей на фото	Отсутствие повторений в цитатах, постах, контекстах	Большое количество людей на фото
На всех фото одни и те же люди		Отсутствует регулярность ведения страницы
На странице прослеживается 2–3 контекста	Одновременное присутствие противоположных по смыслу контекстов	Большое количество контекстов и персон
Все цитаты и контексты схожи	Постоянная смена контекстов, интересов, людей	Контексты и персоны могут не повторяться
Убеждения и установки: «Старый друг лучше новых двух», «Дисциплина и трудолюбие важнее таланта и удачи», «Нам не нужны революции и потрясения»	Убеждения и установки: «Чем новее, тем лучше. Чем старее, тем скучнее», «Я не такой, как вы. Я не такой, как вы думаете. Я вообще не такой!»	Убеждения и установки: «Чужого не бери, своего не отдавай», «Поспешись – людей насмешишь»
Метапрограмма «Локус внимания»		
<i>Сам</i>	<i>Другой</i>	<i>Система</i>
Все фото сфокусированы на человеке	Много фото с другими людьми	На странице большинство фото с природой, городами, окружающим миром
Прослеживаются ссылки на собственные достижения, успехи, опыт, мнение	В текстах ссылки на коллег, друзей, знакомых и т. д.	Минимальное количество фото с изображением людей

Окончание таблицы 6.5

Убеждения и установки: «Я заслуживаю гораздо большего, чем все остальные», «Мне нужно не так уж и много: всеобщая любовь и неограниченная власть», «Обязательно нужно чем-то выделяться на фоне серой массы»	Много фото животных	Убеждения и установки: «Логика и интеллект гораздо важнее эмоций», «Работник – это не человек, а функция. Неважно, кто ее реализует, – важно, чтобы она реализовывалась»
	Присутствуют репосты с благотворительностью	
	Убеждения и установки: «Человека украшает скромность и сдержанность», «Хорошая команда – залог успеха»	

Источник: составлено по [139].

Исследование данных на соответствие метапрограммам позволяет выявить сильные, умеренные и слабые метапрограммные профили у конкретного человека, на основании чего в программном модуле профайлинга формируется итоговый список характеристик и возможностей соискателя.

Модуль профайлинга (Human Resources Profiling) формирует итоговый список характеристик кандидата и заносит его в *базу данных HR*. Формируемый список метрик, составленный по классификационным признакам полюсов метапрограмм личности, содержит разделы: тенденции образа жизни; преобладающие способности; жизненные ценности; склонность к расизму и экстремизму; конфликтность в общении; стереотипы мышления; личностные качества; склонности к риску; проявления депрессивного состояния; уровень лояльности; отрицательные черты характера; положительные черты характера; факторы адаптации в профессиональной деятельности; соответствие корпоративной культуре; профессиональные склонности.

Модуль отчетов (Human Resources Reporting) представляет собой веб-приложение, формирующее итоговый отчет о соответствии качеств кандидата требованиям должности. При этом программное приложение позволяет экспортировать отчет в формате Excel для удобства дальнейшей работы HR-специалиста с полученными сведениями.

К достоинствам программного продукта HR Analytics можно отнести: пополнение списка анализируемых факторов, применимость к различным социальным сетям, получение информации по широкому спектру тем, большое количество одновременно обрабатываемых профилей, быстрое действие, прозрачность процесса анализа собранной информации, получение расширенного списка деловых качествах и личностных характеристиках кандидата, простота восприятия итогового отчета о претенденте на должность, сопоставимость данных с разных социальных сетей, возможность экспорта отчета в формате Excel для дальнейшей работы с данными. В качестве недостатков программы HR

Analytics правомерно выделить: невозможность проверки указанных данных на странице пользователя; вероятностный характер итогового отчета; закрытость социальных данных; необходимость получения разрешения пользователя на обработку личных данных.

6.3 Расширение функций системы управления человеческими ресурсами и механизмы взаимодействия с учреждениями образования

Современная модель управления человеческими ресурсами на микроуровне основана на стратегической функции кадровой службы и предполагает ее вклад в формирование конкурентных преимуществ организации. Это, в свою очередь, основано на изменении взаимодействия организации с учреждениями образования. Д.А. Аакер выделил два направления влияния системы управления человеческими ресурсами на конкурентные преимущества организации: 1) формирование компетенций персонала; 2) формирование уникальных возможностей, которые другие организации не в состоянии повторить [16, с. 112]. От службы управления человеческими ресурсами требуется систематическое взаимодействие с учреждениями образования, основанное на прогнозировании будущих компетенций и требований к персоналу. В настоящее время в организациях Республики Беларусь сложилась определенная система взаимодействия организаций с учреждениями образования, в которой можно выделить две модели: традиционная и современная. Традиционная модель в большей степени основана на поиске и трудоустройстве готовых специалистов с последующим периодическим повышением квалификации или переподготовкой. Эта модель достаточно распространена и сохраняет свое лидерство. Причинами ее сохранения являются:

1) недостаточное финансирование развития персонала на микроуровне. В структуре затрат нанимателя на персонал затраты на профессиональное обучение, подготовку и переподготовку занимают не более 1 %, что является явно недостаточным. Например, во Франции 7 % от фонда заработной платы каждое предприятие обязано тратить на подготовку и повышение квалификации кадров (так называемый «ученический налог») [144, с. 448], в странах Западной Европы до 30 % от общего объема финансирования образования выделяет бизнес [144, с. 448];

2) методическая неопределенность в вопросах определения будущих навыков и компетенций.

Современная модель предполагает систематическое взаимодействие организаций с учреждениями образования, начиная с

определения перспективной потребности в навыках, их целенаправленного и заинтересованного формирования в процессе совместной подготовки специалистов, целевого трудоустройства и комплекса мер по развитию персонала. В качестве примеров можно привести практику ЗАО «Атлант», IBA Group, СООО «ЛЛК-Нафтан», «Образовательный центр Парка высоких технологий», «Трансконсалт Брест», STA Industry, ОАО «Белинвестбанк», др. [149] – что в большей степени реализуется через проекты¹⁵. Например, «Образовательный центр Парка высоких технологий» специализируется на подготовке выпускников IT-специальностей к запросам нанимателей на основе их работы с реальными проектами в интенсивных практических программах, разработанных по требованиям и под контролем более чем с 150 ведущих IT-компаний Беларуси. Однако даже в их задачи не входит прогнозирование будущих компетенций. Несмотря на то что Республика Беларусь сформировала качественный институциональный каркас для обеспечения согласования и прогнозирования потребности экономики в навыках с их своевременной подготовкой в системе образования [145], используются только количественные показатели, в то время как большое значение имеют также качественные показатели – описание требуемых навыков, компетенций, наиболее востребованных у нанимателей, которые своевременно должны быть сформированы у выпускника. Специалисты выделили пять категорий навыков для выпускников (на примере маркетологов), повышающих их возможности трудоустраиваемости: базовые софт-навыки, аналитические навыки, технические и цифровые навыки, знание маркетинга, навыки понимания клиентов [146]. Несмотря на наличие кросскультурных отличий, формирование этих навыков должно быть предусмотрено учебными планами в учреждениях образования, а также входить в число приоритетных направлений индивидуального развития каждого из обучающихся. Однако вопросы кто, когда и как конкретно их будет определять, находятся в стадии поиска решения. Зарубежный опыт демонстрирует ряд эффективных подходов к решению такой задачи. Например, в этих целях во многих странах составляются форсайт-прогнозы рынка труда, проводятся опросы нанимателей по поводу востребованных компетенций, нехватки конкретных компетенций. Часто такие исследования заказывают учреждения образования (или даже деканаты) для получения информации о взаимосвязи между трудоустройством выпускников (их успехом на рынке труда) и полученными компетенциями, или (в рамках более масштабных

¹⁵ Имеется в виду ряд успешных проектов по управлению человеческими ресурсами, которые ежегодно презентуются на премии HR-бренд в Беларуси: проект «Управление талантами через проектную работу» – программа обучения, разработанная в компании «Атлант Телеком»; проект «Карьерная модель в розничной сети» ЗАО «Альфа-Банк»; проект «Развитие корпоративной культуры ЗАО «Альфа-Банк»; проект «ЗЕРКАЛО» ООО «Промкомплекс»; проект «Digital-трансформация HR-процессов» (Группа компаний БелАгро), др. [149].

исследований) – для прогноза развития сферы образования [145–148]. В Республике Беларусь данных исследований не проводится, несмотря на наличие точечных научно-исследовательских работ. Ученые и бизнес-аналитики едины во мнении, что дефицит талантов является самым большим ограничителем бизнеса сегодня и в будущем [43], причем скорость устаревания навыков (и соответственно, появления новых) возрастает. Организации отмечают, что кроме высшего образования, все большее распространение получают нетрадиционные формы непрерывного самостоятельного образования, а также обучение на рабочем месте. Но для служб управления человеческими ресурсами организаций такая ситуация значительно меняет задачи по развитию персонала, в которые добавляются новые функции: верификация неформального образования (полученного работником самостоятельно, дистанционно или др.), предвидение будущих навыков и заказ системе образования, формирование культуры непрерывного обучения; привлечение фрилансеров, расширение обучения на рабочем месте с помощью привлеченных специалистов (из учреждений образования). Учитывая тенденцию цифровизации белорусской экономики, все большее число вакансий размещаются в онлайн-режиме, что обуславливает необходимость проведения исследования данных вакансий для выявления необходимых компетенций и навыков и обеспечения возможности их прогнозирования (с помощью Big Data). Поэтому специалист по управлению человеческими ресурсами в организации должен уметь проводить кадровую аналитику и организовать постоянное взаимодействие с учреждениями образования для формирования коллектива, обладающего современными навыками и компетенциями, необходимыми для реализации стратегических задач организации.

В настоящее время многими организациями Республики Беларусь такое взаимодействие сформировано, но в большей части оно инициируется учреждениями образования, а не кадровыми службами предприятия. Представители бизнеса привлекаются к учебному процессу, принимают участие в работе государственных экзаменационных комиссий, предоставляют места для прохождения практики, представляют доступ к данным предприятий для выполнения курсовых и дипломных работ. Учреждения образования периодически проводят Дни карьеры, на которые приглашаются потенциальные работодатели для информирования студентов выпускных курсов о современных требованиях к работнику, профессиональных компетенциях, условиях успешного прохождения собеседования. Для содействия трудоустройству выпускников постоянно организуются встречи с представителями предприятий, их выступления перед студентами и преподавателями, лекции для студентов по проблеме перехода от учебы к работе и пр. Также во многих учреждениях

образования Республики Беларусь стали формироваться Центры развития карьеры – в виде виртуальной площадки для сотрудничества нанимателей и университета в целях оказания помощи студентам в поиске работы и трудоустройстве, содействия нанимателям в подборе персонала нужной специальности и специализации, а также для информирования студентов о текущем состоянии и потребностях рынка труда. Центр содержит информацию для работодателей и студентов, помогает наладить партнерские отношения с предприятиями, заинтересованными в подготовке и трудоустройстве студентов и выпускников университета. Но активность потенциальных работодателей на таких площадках пока невелика. Одна из причин недостаточной активности участия предприятий в такого рода взаимодействиях является пассивность кадровых служб в этих вопросах, так как в перечне их функций и задач непосредственно такого рода деятельность не зафиксирована.

6.4 Компетенции специалиста в области управления человеческими ресурсами и методы их формирования

Для повышения статуса кадровой службы в организации необходима их эффективная работа. Это, в свою очередь, зависит от профессионализма работников кадровых служб, то есть наличия у них необходимых навыков и компетенций для выполнения возложенных задач по формированию кадровой политики и стратегии, проведению кадровой диагностики, реализации активных технологий кадровой работы. Однако в нормативно-правовых документах, регламентирующих кадровую деятельность в организациях Республики Беларусь, не определены такие компетенции для специалиста в области управления человеческими ресурсами. Одним из направлений повышения эффективности системы управления персоналом в Республике Беларусь может стать формирование профессионального стандарта специалиста по управлению человеческими ресурсами организации. Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации (приказ № 691н от 06.10.2015) [154]. В Республике Беларусь также начата работа по формированию Национальной рамки квалификаций и разработке профессиональных стандартов, созданы нормативно-правовые основы [155], но профессионального стандарта специалиста по управлению человеческими ресурсами в организации не разработано. Учитывая полученные результаты, представляется правомерным внести

следующую информацию в профессиональный стандарт специалиста по управлению человеческими ресурсами в организации:

1) в раздел 2 «Краткая характеристика вида трудовой деятельности»: основной целью деятельности специалиста по управлению человеческими ресурсами в организации является разработка и реализация кадровой политики и кадровой стратегии организации, нацеленных на реализацию общей стратегии развития организации и укрепление ее конкурентных преимуществ за счет человеческих ресурсов.

Задачами деятельности специалиста по управлению человеческими ресурсами в организации являются: разработка и реализация кадровой политики и кадровой стратегии; формирование коллектива (подбор, отбор, найм, адаптация); планирование человеческих ресурсов (определение перспективной и текущей потребности в кадрах и в компетенциях); кадровая диагностика, кадровая аналитика, мониторинг кадровой ситуации в организации и кадровый аудит; планирование и организация развития человеческих ресурсов организации, оценка эффективности различных форм и программ развития персонала, определение влияния обучения на эффективность работников; управление затратами на персонал; управление мотивацией персонала; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; комплексная оценка персонала; анализ эффективности реализации технологий кадровой работы, их влияния на конечные результаты деятельности организации; формирование организационной культуры и корпоративных ценностей; формирование благоприятного социально-психологического климата; кадровое делопроизводство.

К основным особенностям и тенденциям развития данного вида трудовой деятельности относятся:

– переход от анализа статистики к кадровой диагностике, мониторингу и предсказательной аналитике;

– владение инструментарием для сбора статистики, подготовки и обработки данных, проведения предиктивной аналитики;

2) в раздел 4 «Перечень обобщенных трудовых функций, трудовых функций, выделенных в данном виде трудовой деятельности»: обобщенные трудовые функции – формирование кадровой политики и кадровой стратегии, планирование человеческих ресурсов, развитие персонала, мотивация, управление затратами на персонал, управление карьерой, оценка персонала, кадровая диагностика, кадровая аналитика, оценка эффективности кадровых технологий, кадровое делопроизводство. Каждую из обобщенных трудовых функций необходимо детализировать на трудовые функции и определить уровень необходимой квалификации для их выполнения. Полученная информация составит основу для должностных инструкций

сотрудников по управлению человеческими ресурсами в организации, положения об управлении человеческими ресурсами, определит необходимый уровень их квалификации.

Таким образом, изменение состава реализуемых службой управления человеческими ресурсами функций, профильная подготовка ее работников и обеспечение их специализации на выполнении определенных функций, введение в качестве обязательной процедуры оценки эффективности реализации отдельных кадровых технологий и их влияния на результаты работы сотрудников и всего предприятия, а также широкое использование методов кадровой диагностики, мониторинга и аналитики позволят поднять роль и статус службы управления человеческими ресурсами в организации, сделать ее настоящим бизнес-партнером для высшего менеджмента организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования дополнены теоретические основы управления человеческими ресурсами на микроуровне в условиях инновационного развития и цифровизации экономики, включая разработку концепции управления человеческими ресурсами, ориентированной на стратегические цели организации и укрепление ее конкурентных преимуществ за счет эффективного использования и развития человеческих ресурсов. Определены направления проведения кадровой аналитики, составлен перечень компетенций специалиста по управлению человеческими ресурсами, которые необходимо включить в его профессиональный стандарт. Определены области применения искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами.

Научная новизна исследования состоит в развитии теории управления человеческими ресурсами на микроуровне в условиях цифровизации экономики и перехода на инновационный путь развития, что в совокупности создаст научную основу для реализации современных технологий кадровой работы и повышения эффективности занятости на микроуровне. Практическая значимость работы состоит в том, что в результате ее выполнения разработана Концепция управления человеческими ресурсами организации, являющаяся основой для разработки конкретных методик реализации кадровых функций на микроуровне. Разработаны методики кадровой диагностики, оценки эффективности деятельности кадровой службы, управления затратами на персонал и оценки их эффективности, управления развитием человеческих ресурсов организации, методический подход к внедрению аутсорсинга персонала, методы использования искусственного интеллекта в системе УЧР на основе обработки и интерпретации больших данных (на примере реализации кадровой технологии подбора, отбора и найма персонала), которые могут быть использованы в практике работы организаций Республики Беларусь. Практическая значимость полученных результатов состоит в возможности их использования в деятельности организаций Республики Беларусь для повышения эффективности занятости в них за счет активизации деятельности кадровой службы организаций и реализации современных технологий кадровой работы, что подтверждено справками и актами о внедрении результатов НИР в деятельность органов государственного управления, субъектов хозяйствования и в образовательный процесс учреждений высшего образования Республики Беларусь.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Клемина, Т. Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования Т. Н. Клемина // Российский журнал менеджмента. – Том 6. – № 3. – 2008. – С. 51–58.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 832 с.
3. Зеленова, О. И. Влияние систем управления человеческими ресурсами на финансовые результаты деятельности банков в России / О. И. Зеленова, Е. Ю. Просвиркина // Российский журнал менеджмента. – Том 15. – № 4. – 2017. – С. 463–490.
4. Эфендиев, А. Г. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова, А. В. Ребров // Российский журнал менеджмента. – Том 12. – № 1. – 2014. – С. 39–68.
5. Обыденов А. Ю. Стратегическое конкурентное преимущество: ресурсно-институциональный взгляд // Российский журнал менеджмента, том 14, № 1. – С. 87–110.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА М, 2010. – 695 с.
7. Завьялова, Е. К. Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний / Е. К. Завьялова, В. С. Цыбова, Е. С. Яхонтова // Российский журнал менеджмента. – Том 12. – № 3. – 2014. – С. 3–32.
8. Галешова, Е. Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала / Е. Галешова, Е. Ванкевич // DU SZF Socialo Zinatnu Vestnesis. – 2015. – № 1. – С. 23–44.
9. Ванкевич, Е. В. Кадровые службы: направления активизации / Е. В. Ванкевич // Беларуская думка. – 2011. – № 1. – С. 52–59.
10. Исследование эффективности систем управления персоналом. Отчет. 2016 // www.pwc/ru/ru/hr-consulting/Saratoga-2016. – Дата доступа: 15.02.2018.
11. Фитц-Енц, Ж. Как измерить HR-менеджмент / Ж. Фитц-Енц. – 3-е изд. – Москва : Изд-во ГИППО, 2009. – 359 с.
12. Линге, Д. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в компаниях финансово-банковского сектора: Диссертация на соискание степени канд.экон. наук. – Москва: МГУ им. М. Ломоносова, 2009.
13. Московская, А. А. Кадровые стратегии российских промышленных предприятий (по результатам выборочных

обследований) / А. А. Маковская // Проблемы теории и практики управления, 2003. – № 3. – С. 111–117.

14. Clarke, M. A. Promoting employee wellbeing and duality service outcomes: The role of HRM practices/ M. A. Clarke, S. P. Hill // Journal of Management & Organization 18 (5). 2012. – P. 702–713.

15. Cech, M., Yao, W., Samolejova, A., Li, J., Wicher, P. Human resource management in Chinese manufacturing companies // Proceeding of the 1st Czech-China Scientific Conference 2015 // ScienceDirect.

16. Batarlienė, N. The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies / N. Batarlienė, K. Čižiūnienė, K. Vaičiūtė, I. Šapalaitė, A. Jarašūnienė // 10th International Scientific Conference Transbaltica. – 2017 // Available online at www.sciencedirect.com. Procedia Engineering, 2017. – P. 110–116.

17. Vankevich, A. Personnel strategy and their realization at the Belarusian enterprises Journal of Business Economics and Management / A. Vankevich, 2005. – 6 (2). – P. 101–112.

18. Хьюзелид, М. Влияние практики управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании / М. Хьюзелид // Российский журнал менеджмента, 2008. – № 6 (3). – С. 87–128.

19. Bethmann, A. Occupational change and status mobility. The detrimental effects of unemployment and the loss of occupational specific human capital / A. Bethmann // Journal of Labor market Res. (2013) 46:307-319. DOI 10/1007/s12651-013-0147-9.

20. Eichhorst, W. Not so standart? Employment duality in Germany / W. Eichhorst, V. Tobsch // Journal of Labor market Res. (2015) 48:81-95. DOI 10/1007/s12651-015-0176-7.

21. Hanglberger, D. Does self-employment really raise job satisfaction? Adaptation and anticipation effects on self-employment and general job changes / D. Hanglberger, J. Merz // Journal of Labor market Res. (2015) 48:287-303. DOI 10/1007/s12651-015-0175-8.

22. Lisi, D. The impact of temporary employment and employment protection on labour market productivity: evidence from an industry-level panel of EU countries // Journal of Labor market Res. (2013) 46:119-144. DOI 10/1007/s12651-013-0127-0.

23. Rohrabach-Schmidt, D. Changes in workplace in Germany – evaluating skill and task measures / D. Rohrabach-Schmidt, M. Tiemann // Journal of Labor market Res. (2013) 46:215-237. DOI 10/1007/s12651-013-0140-3.

24. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала. Утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты № 72, 15.12.2016. – Национальный правовой

интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.etalonline.by>. – Дата доступа : 2017.

25. Ванкевич, Е. В. Методика оценки эффективности занятости и размера избыточной численности персонала на предприятиях. Методические рекомендации: Организация и проведение социально ответственного реструктурирования предприятия / Е. В. Ванкевич, Н. В. Маковская // Подготовлены в рамках реализации проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Содействие социально ответственно-му реструктурирование предприятий в Республике Беларусь, Минск, 2013. – 140 с. – С. 67–95.

26. Ванкевич, Е. В. Кадровая диагностика как элемент социально ответственной реструктуризации / Е. В. Ванкевич, Н. В. Маковская // Сборник статей Социально ответственная реструктуризация предприятия / Подготовлен в рамках реализации проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Содействие социально ответственно-му реструктурирование предприятий в Республике Беларусь, Минск, 2013. – 171 с. – С. 104–131.

27. Бадмаев, А. Разрабатываем HR-стратегию компании своими силами / А. Бадмаев, Е. Пономарёва, Н. Бишева, К. Гончаров // Директор по персоналу, 2018. – № 1. – С. 62–70.

28. CRANET Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2011 [Electronic resource] / Cranet-Cranfield University, Cranfield, 2012. – Mode of access: http://management.aalto.fi/en/research/groups/cranet/cranet_report_2012_280212.pdf. – Date of access: 23.01.2014.

29. Галешова, Е. И. Реализация кадровой деятельности в организациях на основе оценки и управления кадровыми рисками / Е. И. Галешова; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Новополоцк : ПГУ, 2018. – 189 с.

30. Vankevich, A. HR-Departments of Organizations: Scope of Activity and Prospects in the conditions of new industrialization // Proceedings of the 2nd International Scientific conference on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018) Published by Atlantis Press. 2019. Advances in Social Science, Education and Humanities Re-search, volume 240, p. 675–679 // <https://www.atlantispress.com/proceedings/sic-ni-18/articles>.

31. Ванкевич, Е. В. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е. В. Ванкевич [и др.]; под науч. ред. Е. В. Ванкевич, В. А. Скворцова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 284 с.

32. Журавлев, П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. – Москва : Экзамен, 2002. – 447 с.

33. Festing, M. Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model? / M. Festing // Academy of Management Perspectives. – 2012. – № 5 (May). – P. 37–54.

34. Gooderham, P. One European model of HRM? Cranet empirical contributions / P. Gooderham, O. Nordhaug // Human Resource Management Review. – 2010. – № 21. – P. 11–36.

35. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова [и др.] ; под ред. И. Б. Дураковой. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 570 с.

36. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.

37. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : КНОРУС, 2010. – 416 с.

38. Beh, L.-S. Human resource management best practices and firm performance: a universalistic perspective approach / L.-S. Beh, L.-H. Loo // Serb. J. of Management. – 2013. – Vol. 8, iss. 2. – P. 155–167.

39. Marler, J. H. Strategic human resource management in context: a historical and global perspective / J. H. Marler // Acad. of Management Perspectives. – 2012. – Vol. 26, iss. 2. – P. 6–11.

40. Ulrich, D. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results / D. Ulrich. – Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1997. – 281 p.

41. Просвиркина, Е. Ю. Факторы, влияющие на проведение оценки деятельности кадровых служб на российских предприятиях / Е. Ю. Просвиркина // Российское предпринимательство. – 2012. – № 11 (209). – С. 81–86.

42. Просвиркина, Е. Ю. Разработка методики диагностики системы управления персоналом в сетевых бизнес-организациях / Е. Ю. Просвиркина, Н. Ю. Просвиркин // Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – № 6. – С. 84–92.

43. Маковская, Н. В. Трансформация трудовых процессов в условиях модернизации предприятий. – Могилев: МГУ им. А. Кулешова, 2015. – 144 с.

44. Гурков, И. Б. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения / И. Б. Гурков, О. И. Зеленова, А. С. Гольдберг, З. Б. Саидов // Мир России. – 2009. – № 3. – С. 132–150.

45. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина;

под ред. М. М. Глазова. – Санкт-Петербург : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 251 с.

46. Мелокумов, А. М. Совершенствование кадровой политики предприятия / А. М. Мелокумов, А. Ш. Бегиева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2017. – № 56. – С. 111–116.

47. Шамаева, О. П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации / О. П. Шамаева, Н. А. Хорошун // Инновационная наука. – 2016. – № 1–3 (13). – С. 178–182.

48. Об утверждении Типового положения о кадровой службе предприятия (организации): постановление Министерства труда Республики Беларусь, 18 декабря 1997 г., № 118 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2005. – № 8. – 8/12510.

49. Об утверждении концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь, 18 июля 2001 г., № 399 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2003. – № 127. – 1/5083.

50. Об утверждении Типового положения об аттестации руководителей и специалистов организаций: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 25 мая 2010 г., № 784 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2010. – № 5. – 5/31903.

51. Межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций: постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 27 декабря 2005 г., № 187 // Консультант Плюс: Версия Проф. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Москва, 2006.

52. О некоторых вопросах формирования заказа на подготовку кадров // Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19.07.2011, № 972.

53. Мудрик, А. В. Наше кредо – изменять себя и мир вокруг нас / А. В. Мудрик // Кадровая служба. – 2010. – № 10 (110). – С. 8–14.

54. Маковская, Н. В. Инвестирование человеческого капитала через внутрифирменное обучение в организациях Беларуси / Н. В. Маковская // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2015. – № 29. – С. 134.

55. Рыжкова, Т. В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации / Т. В. Рыжкова, Л. В. Горелова // Вестник МГУЛ – Лесной вестник, 2014. – № 3. – С. 173–182.

56. Об утверждении формы государственной статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат» и указаний по ее заполнению. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 28.07.2014 № 120. – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 7/2862 от 09.08.2014.

57. О внесении изменений и дополнений в постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 28 июля 2014 г. № 120. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 13 июня 2016 г. № 66. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 7/3484 от 17.06.2016.

58. О внесении изменения в Указания по заполнению формы государственной статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат». Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 14 июня 2018 г. № 45. – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 7/4063 от 22.06.2018.

59. Анисимов, Р. И. Труд в эпоху неопределенности // Социологические исследования, 2017. – № 11. – С. 44–52.

60. Menshikov, V. Mobile Lifestyle of Latvian and Belarusian Youth in the Aspect of Employment / V. Menshikov, O. Lavrinenko, A. Vankevich // FILOSOFIJA, SOCIOLOGIJA, 2017. – Lithuanian Academy of Sciences, Vilnius. – Т. 28. – № 4. – Р. 236–245.

61. Беларусь в цифрах: Статистический справочник // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2020. – 71 с.

62. Isaak, R. Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory / R. Isaak, W. Zerbe, D. Pitt // Journal of managerial issues; Vol. XIII, Number2, Summer 2001. – Р. 212–226.

63. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. Managing Human Assets. – New York: The Free Press, 1984. – 209 p.

64. Грошева, Н. Б. Использование методики ТСО для оценки расходов на персонал / Н. Б. Грошева, С. В. Сафронова, Е. В. Федорова // Бизнес-образование в экономике знаний, 2018. – № 3 (11). – С. 22–28.

65. Нестеренкова, Е. С. Расчет эффективности затрат на персонал с помощью ТСО / Е. С. Нестеренкова // Бизнес-образование в экономике знаний, 2017. – № 3 (8). – С. 69–75.

66. Недоспасова, О. П. Оценка эффективности корпоративных инвестиций в человеческий капитал в формате сбалансированной системы показателей / О. П. Недоспасова // Финансовая аналитика: проблемы и решения, 2013. – № 14. – С. 23–29.

67. Труд и занятость в Республике Беларусь, 2018. Статистический сборник : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2018. – 310 с.

68. Алексеева, Е. А. Анализ затрат на персонал в легкой и текстильной промышленности Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета, 2018. – № 2 (35). – С. 112–122. DOI:10.24411/2079-7958-2018-13512.

69. Key Indicators of the Labour Market. ILOSTAT [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ilo.org/ilostat/>.

70. Сергиевич, Т. В. Перспективы и направления развития производства товаров интенсивного обновления в Республике Беларусь / Т. В. Сергиевич // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки, 2017. – № 14. – С. 32–40.

71. Драгунов, М. В. Повышение эффективности управления затратами на персонал на предприятиях газовой отрасли промышленности на основе сбалансированной системы показателей / М. В. Драгунов // Экономика и менеджмент систем управления, 2013. – Т. 10. – № 4–1. – С. 144–152.

72. Кащеев, П. О. Человеческий капитал как неотъемлемый фактор обеспечения роста производительности труда / П. О. Кащеев, В. С. Белгородский, С. Г. Радько // Технология текстильной промышленности, 2018. – № 3 (375). – С. 15–22.

73. Недоспасова, О. П. Оценка эффективности корпоративных инвестиций в человеческий капитал в формате сбалансированной системы показателей / О. П. Недоспасова // Финансовая аналитика: проблемы и решения, 2013. – № 14. – С. 23–29.

74. Голова, А. Г. Макроэкономические факторы, определяющие развитие рынка труда и структуру занятости в России и за рубежом / А. Г. Голова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право», 2018. – № 4 (14). – С. 52–73. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-4-52-73.

75. Назайкинский, С. В. Актуальные проблемы трансформации обучения персонала в организации / С. В. Назайкинский // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право», 2018. – № 3 (13). – С. 23–34. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-3-23-34.

76. Daniel. S. Hamermesh. Do labor costs affect companies' demand for labor? – IZA World of Labor. May 2014.

77. Rodriguez, J. M. Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry / J. M. Rodriguez, J. Ventura // International Journal of Human Resource Management, 2003. – 14 (7). – P. 1206–1226.

78. Промышленность Республики Беларусь, 2019. Статистический сборник : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2019. – 199 с.

79. Назайкинский, С. В. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях / С. В. Назайкинский, О. Л. Седова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право», 2017. – № 3 (9). – С. 9–19.

80. Назайкинский, С. В. Совершенствование управления персоналом организации с использованием новых информационных технологий / С. В. Назайкинский, О. Л. Седова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право», 2016. – № 3 (5). – С. 76–83.

81. Труд и занятость в Республике Беларусь, 2016. Статистический сборник : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2016. – 290 с.

82. Human development report 2015. United nations development programme (2015). – URL: <http://hdr.undp.org/en/data>.

83. Декрет Президента Республики Беларусь от 21.12.2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики». – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа : <http://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Pd1700008&p1=1&p5=0>. – Дата доступа : 15.02.2020.

84. Устюгова, Е. Цифровизация промышленности как инструмент повышения эффективности производства. Лучшие практики и новые решения. – Режим доступа : <https://www.kommersant.ru/doc/3744965>. – Дата доступа : 10.03.2020.

85. Цифровая экономика – шанс для Беларуси : монография / М. М. Ковалев, Г. Г. Головенчик. – Минск : Изд. центр БГУ, 2018. – 327 с.

86. Головенчик, Г. Г. Трансформация рынка труда в цифровой экономике / Г. Г. Головенчик // Цифровая трансформация, 2018. – № 4 (5). – С. 27–43.

87. Кузин, Д. В. Проблемы менеджмента в эпоху цифровизации // XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. – Москва : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. – 290 с.

88. Атлас новых профессий. Вторая редакция. – Москва : SKOLKOVO, 2015. – 287 с. Режим доступа : http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOV_SEDeC_Atlas_2.0.pdf. – Дата доступа: 04.05.2020.

89. Травкин, П. В. Вовлеченность сотрудников в программы дополнительного профессионального обучения в России // ВЕСТНИК ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2014. – № 2. – С. 33–41.

90. Развитие навыков для инновационного роста в России. – М.: «Алекс», 2015. – 172 с.

91. Гимпельсон, В. Е. Спрос на труд и квалификацию в промышленности : между дефицитом и избытком / В. Е. Гимпельсон, Р. И. Капелюшников, А. Л. Лукьянова // Экономический журнал ВШЭ. – 2007. – Т. 11, № 2. – С. 163–199.

92. Neumark, D. Minimum wages and training revisited / D. Neumark, W. Wascher // National Bureau of Economic Research, 1998. – № 6651.

93. Киселева, Г. С. Эффективность системы внутрифирменного обучения кадров на машиностроительных предприятиях: дис. на соискание ученой степени к-та эк. наук: 08.00.05 / Г. С. Киселева. – Саратов : СГТУ им. Гагарина Ю. А., 2015. – 144 с. – С. 91.

94. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь и Министерства труда Республики Беларусь от 31 мая 2012 N 48/71 «Об утверждении методических рекомендаций по расчету добавленной стоимости и добавленной стоимости на одного среднесписочного работника (производительности труда по добавленной стоимости) на уровне организации». – Электронный ресурс. – Режим доступа: – Дата доступа : 05.06.2018.

95. Логунова, И. В. Методический подход к разработке системы развития человеческих ресурсов предприятия / И. В. Логунова // Электронный ресурс. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-razrabotke-sistemy-razvitiya-chelovecheskih-resursov-predpriyatiya>. – Дата доступа : 15.12.2018.

96. Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?id=1434&module=profession&op=view>.

97. Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>.

98. Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects International Labour Office. – Geneva : ILO, 2016.

99. Non-standard work and workers: organizational implications / Elizabeth George, Prithviraj Chattopadhyay; International Labour Office, Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch. – Geneva : ILO, 2015. – 26 p.

100. Договоры: срочные и бессрочные – в Беларуси и Европе [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://mojazarplata.by/main/rss-yandex-by/dogovory-srochnye-bessrochnye> – Дата доступа: 10.12.2017.

101. The 2014 Ciett Economic Report [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2014/CIETT_ER2013.pdf – Дата доступа: 05.12.2017.

102. Смирных, Л. И. Агентская занятость: факторы спроса со стороны предприятий / Л. И. Смирных, В. А. Скоркина // Препринт WP15/2009/08. – Москва : Издательский дом Государственного университета Высшей школы экономики, 2009. – 44 с.

103. Заемный труд: последствия для работников / П. В. Бизюков, Е. С. Герасимова, С. Л. Саурин. – Москва : АПО «Центр социально-трудовых прав», 2012. – 184 с.

104. Outsourcing Professional Body of Knowledge – OPBOK Version 10. – Compiled by International Association of Outsourcing Professionals – Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2010, 2014.

105. Куканова, Я. В. Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегического управления // Национальная безопасность и стратегическое планирование, 2015. – № 2.1 (10). – С. 52–58.

106. Читая, Г. О. Аутсорсинг в стратегии управления развитием российских предприятий / Г. О. Читая, А. В. Ляшенко // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2009. – № 3. – С. 53–58.

107. Котляров, И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления / И. Д. Котляров // Компетентность, 2012. – № 5. – С. 28–35.

108. Передача предприятиями Беларуси бизнес-процессов на аутсорсинг оправдана [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belta.by/comments/view/peredacha-predpriyatijami-belarusi-biznes-protsessov-na-autsorsing-opravdana-4530/>.

109. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: Высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая // 2-е изд., перераб. и доп. – Москва, 2009. – 320 с. – С. 105–108.

110. Шадрин, В. Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального центра: автореф. ... канд. экон. наук. Кемерово, 2006. – 22 с.

111. Эффективность использования гибких форм занятости на региональном рынке труда: теория и методика оценки: монография / А. П. Багирова, И. И. Турсукова. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 78 с.

112. Смирных, Л. И. Заемный труд в России: быть или не быть? / Л. И. Смирных // Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 46 с.

113. Егоршин, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.

114. Республика Беларусь в цифрах. 2019. – Минск : Национальный статистический комитет, 2019.

115. Беларусь в цифрах. 2020 : стат. справочник. – Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2020.

116. Up work releases latest Skills Index, ranking the 20 fastest-growing skills for freelancers <https://www.upwork.com/press/2019/02/12/q4-2018-skills/>.

117. Shevchuk, A., Strebkov, D. Freelance contracting in the digital age: informality, virtuality and social ties basic research program working papers series: sociology wp brp 12/soc/2012.

118. Vankevich, A. Employment precariousity and flexicurity issues in EU and Belarus / A. Vankevich, O. Zaitseva // Humanizacja Pracy. – 2019. – № 2 (296). – С. 53–70.

119. Нагибина, Н. И. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н. И. Нагибина, А. А. Щукина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – Том 9, № 1. – 2017.

120. Медведева, Т. А. Эволюция теории социально-трудовых отношений в условиях глобализации экономики: автореферат дисс. на соиск. уч. степ. доктора экон. наук. – Москва: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2016.

121. Хьюзелид, М. А. Измерение результативности деятельности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / М. А. Хьюзелид, Д. Ульрих, М. И. Беккер. – Москва: Издательский Дом Вильямс, 2007. – 304 с.

122. Chen, T. The impact of organizational support on employee performance / T. Chen, S. Hao, K. Ding, X. Feng, G. Li, X. Liang. – Employee Relations, 2020. – Vol. 42, No. 1, P. 166–179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>.

123. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих. – М.: Издательский Дом Вильямс, 2006.

124. Maity, S. Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices // Journal of Management Development, 2019. – Vol. 38, No. 8, P. 651–663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>.

125. Salas-Vallina, A. New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior / A. Salas-Vallina, M. Pozo, R. Fernandez-Guerrero // Employee Relations, 2020. – Vol. 42, No. 3, P. 561–581. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0185>.

126. Jeske, D. Big data: lessons for employers and employees / D. Jeske, T. Calvard // Employee Relations, 2020. – Vol. 42 No. 1, P. 248–261. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2018-0159>.

127. Bos-Nehles, A. Line management attributions for effective HRM implementation: Towards a valid measurement instrument / A. Bos-Nehles, B. Van der Heijden, M. Van Riemsdijk, J. K. Looise // Employee Relations, 2020. – Vol. 42, No. 3, P. 735–760. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2018-0263>.

128. Li, S. Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China / S. Li, C. J. Rees, M. Branine // Employee Relations, 2019. – Vol. 41, No. 6, P. 1419–1433. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0065>.

129. Шевелева, А. В. Практика применения искусственного интеллекта в сфере управления персоналом нефтегазовых компаний / А. В. Шевелева, В. С. Шевелев // Вестник Кемеровского

государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – № 3. – Т. 4, 2019. – С. 354–360.

130. Wislow, E. Top 5 ways to use artificial intelligence (AI) in human resources, 2017. Big Data. Made Simple. October 24 URL: <https://bigdata-madesimple.com/5-ways-to-use-artificial-intelligence-ai-in-human-resources/>.

131. Долженко, Р. А. People data («Данные о людях») как новое направление работы с человеческими ресурсами / Р. А. Долженко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2019. – Т. 17. – № 1. – С. 63–72.

132. Подбор персонала в цифровую эпоху [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-epohu.pdf>. – Дата доступа: 11.04.2020.

133. Что происходит с автоматизацией подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://hhcdn.ru/file/16861694.pdf>. – Дата доступа: 11.04.2020.

134. Будущее HR [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf>. – Дата доступа: 12.04.2020.

135. Kern, P. Robot career advisor: AI may soon be able to analyse your tweets to match you to a job, The Conversation Trust / P. Kern, M.-A. Rizoiu, P. X. McCarthi // December 17, 2019, URL: <https://theconversation.com/robot-career-advisor-ai-may-soon-be-able-to-analyse-your-tweets-to-match-you-to-a-job-128777>.

136. Cristani, M. Unveiling the multimedia unconscious / M. Cristani, A. Vinciarelli, C. Segalin, A. Perina // Implicit cognitive processes and multimedia content analysis, Proceedings of the 21st ACM international conference on Multimedia, 2013. – P. 213–222.

137. Liu, L. Analyzing personality through social media profile picture choice / L. Liu, D. Preotiuc-Pietro, Z. R. Samani, M. E. Moghaddam, L. Ungar // Proceedings of the Tenth International AAAI Conference on Web and Social Media (ICWSM, 2016), 2016. – P. 211–220.

138. Chandra, S. Studying personality through the content of posted and liked images on Twitter / S. Chandra, W. Lin, J. Carpenter, W. Keong, H. Lyle, D. Preotiuc-Pietro // Conference: ACM Web Science, 17, June 25–28, 2017, Troy, NY, USA, DOI: 10.1145/3091478.3091522 URL: <https://www.sas.upenn.edu/~danielp/~/files/persimages17websci.pdf>.

139. Филатов, А. В. Профайлинг. Как разбираться в людях и прогнозировать их поведение / А. В. Филатов. – Москва : Интеллектуальная издательская система Ridero, 2017. – 413 с.

140. Латышев, А. В. Методы оценки личностных факторов по визуальной информации, публикуемой в социальных сетях (обзор) / А. В. Латышев // Мир науки. Педагогика и психология, 2019. – № 1. –

Режим доступа : <https://mir-nauki.com/PDF/27PSMN119.pdf>. – Дата доступа : 03.02.2020.

141. Галантэ, М. В. Корреляционные исследования взаимосвязи характеристик личности в рамках акмеологической оценки специалиста / М. В. Галантэ. – Акмеология, 2008. – № 4. – С. 60–66.

142. Анализ социальных сетей: методы и приложения / А. Коршунов [и др.] // Труды Института системного программирования РАН (Труды ИСП РАН), 2014. – № 1. – С. 439–456.

143. Щebetенко, С. А. «Большая пятерка» черт личности и активность пользователей в социальной сети «ВКонтакте» / С. А. Щebetенко // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Психология, 2013. – Том 6. – № 4. – С. 439–456.

144. Гельманова, З. Предпринимательский университет, в контексте взаимодействия «тройной спирали» / З. Гельманова, А. Бутрин, Н. Гарт // International Journal of Applied and Fundamental Research, 2016. – № 7. – Р. 444–449.

145. Ванкевич, Е. Информационно-аналитическая система рынка труда и прогнозирования потребности в кадрах: содержание и направления формирования в Республике Беларусь / Е. Ванкевич, Э. Кастел-Бранко // Белорусский экономический журнал, 2017. – № 2 (79). – С. 73–92.

146. Mauri, C. The employability of marketing graduates in the era of digitalisation and globalization *Mercati & Competitività* / C. Mauri, A. Di. Gregorio, A. Mazzucchelli, I. Maggioni, 2017. – № 4. – Р. 103–124.

147. Фейли, Л. Политика и практика идентификации и предвидения потребностей в квалификациях в регионе Восточного партнерства – межстрановой отчет. – ЕФО, 2014.

148. Умения и квалификации: выгодно всем. Как специалистам и практикам в области обучения и профориентации могут способствовать достижению успеха. – ЕФО, 2019.

149. Премия HR-бренд // <https://hrpremia.by>.

150. Маковская, Н. В. Современные особенности функционирования рынка труда Беларуси : монография / Н. В. Маковская. – Могилев : МГУ им. А. А. Кулешова, 2020. – 264 с.

151. Семь главных HR-трендов 2017 года // <https://hh.ru/article/5052/18> Asses 15/02/208.

152. Новые HR-тренды 2018 года: аутсорсинг и HR-маркетинг // <https://delo.ua>.

153. Рекомендации Парламента и Совета Европы от 18 декабря 2006 г. о ключевых компетенциях обучения в течение жизни (2006/962/ЕС) Перевод с англ. Р. Синельниковой <http://adukatar.net/klyuchevy-e-kompetentsii-dlya-obucheniya-v-techenie-vsej-zhizni/>.

154. Профессиональные стандарты: часть 1 УТВЕРЖДЕН приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 № 691н // <https://classinform.ru/profstandarty/07.003-spetsialist-po-upravleniiu-personalom.html>.

155. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке профессиональных стандартов : Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 28 июля 2017 г. – № 37 .

Витебский государственный технологический университет

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Направления анализа кадровой ситуации в организации¹⁶

1. Общие положения.
2. Этапы проведения анализа кадровой ситуации в организации.

Этап 1. Подготовка исходных данных для анализа.

Этап 2. Направления проведения анализа кадровой ситуации в организации.

Этап 3. Определение потребности в персонале.

Этап 4. Анализ затрат на персонал.

Этап 5. Оценка потенциала кадровой службы организации.

3. Формирование матрицы SWOT-анализа кадровой ситуации в организации.

Целью анализа кадровой ситуации в организации является оперативное сканирование и выявление кадровых проблем для учета при разработке кадровой политики организации и кадрового сопровождения стратегических планов развития организации. Задачами кадровой диагностики являются:

- проведение анализа социально-трудовой сферы организации, определение имеющегося кадрового состава и перспективной потребности в кадрах,
- оптимизация затрат на персонал,
- разработка системы развития персонала,
- оценка потенциала кадровых служб организации, ее взаимодействия с другими подразделениями в организации и внешними организациями, реализация технологий кадровой работы.

1. Общие положения

1.1. Предлагаемые направления анализа кадровой ситуации в организации предназначены для оказания помощи субъектам хозяйствования для определения конкурентных преимуществ в области человеческих ресурсов и построении активной кадровой политики в организации. Активная кадровая политика организации представляет собой комплекс кадровых мероприятий, основанных на анализе кадровой ситуации в организации, ее мониторинге и прогнозе, направленный на формирование коллектива нужного качества и количества, его эффективное использование, мотивирование и развитие с учетом текущих и перспективных планов развития организации.

В основе активной кадровой политики лежит:

- комплексная и качественная кадровая диагностика,
- количественный и качественный прогноз потребности в персонале в соответствии с потребностями внешней среды и стратегическими ориентирами организации,
- мониторинг кадровой ситуации,
- взаимодействие кадровых служб организации с другими подразделениями внутри самой организации, с внешними структурами.

1.2. Анализ кадровой ситуации в организации предполагает последовательную деятельность, включающую формирование базы данных, комплексную диагностику и оценку эффективности использования человеческих

¹⁶ Анализ кадровой ситуации может проводиться по всей организации в целом, а также в разрезе ее структурных подразделений (цехов, служб, управлений и пр.).

ресурсов с целью выявления кадровых преимуществ, проблем и перспектив развития.

1.3. Анализ кадровой ситуации осуществляется кадровой службой организации совместно с другими подразделениями организации (планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, отдел нормирования и другие службы организации).

1.4. Источниками информации для проведения анализа кадровой ситуации являются данные государственной статистической отчетности (12-т «Отчет по труду», 1-т (фонд времени «Отчет об использовании календарного фонда рабочего времени», 1-т (травматизм) «Отчет о численности потерпевших при несчастных случаях на производстве», 1-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров», 6-т (заработная плата) «Отчет о распределении численности работников по размерам начисленной заработной платы», 12-т (задолженность) «Отчет о просроченной задолженности по заработной плате», 4-ф «Затраты», др.), ведомственной статистической отчетности, оперативного учета в организации и экспертных опросов в структурных подразделениях организации.

2. Этапы проведения анализа кадровой ситуации в организации

Этап 1. Подготовка исходных данных для проведения анализа кадровой ситуации

На данном этапе собирается информация, необходимая для проведения дальнейших расчетов (таблица А.1 – Данные для анализа кадровой ситуации в организации).

Таблица А.1 – Данные для анализа кадровой ситуации в организации

	Наименование показателя		
1	Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах без косвенных налогов (налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки), тыс. руб.		
	в фактических ценах		
	в сопоставимых ценах		
	в натуральном выражении		
	в трудочасах		
2	Затраты на производство продукции (работ, услуг), тыс. руб.		
	в том числе затраты на оплату труда		
3	Стоимость запасов готовой продукции (работ, услуг) в отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки, тыс. руб.		
	в фактических ценах, в том числе		
	на начало периода		
	на конец периода		
	в сопоставимых ценах, в том числе		
	на начало периода		
	на конец периода		
4	Валовая добавленная стоимость, тыс. руб.		
5	Прибыль, тыс. руб.		
6	Среднесписочная численность ППП, чел., всего		

Полученные на этом этапе данные позволяют сделать выводы о развитии и эффективности организации, трудоемкости выпускаемой продукции и ее востребованности на рынке. Это позволяет более обоснованно подойти к вопросам оценки потребности организации в персонале, возможности в развитии персонала, необходимости оптимизации затрат на персонал и пр., то есть выделить приоритеты кадровой политики.

Этап 2. Проведение кадровой диагностики

Этот комплекс работ осуществляет кадровая служба организации совместно со специалистами планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы и другими заинтересованными службами предприятия. Направления кадровой диагностики:

- анализ численности и структуры персонала по полу, возрасту, в разрезе категорий персонала, средний возраст работника (в разрезе категорий персонала)
- анализ среднего тарифного разряда работников, работ, укомплектованности предприятия кадрами,
- анализ эффективности использования рабочего времени и норм выработки,
- анализ движения рабочей силы и рабочих мест,
- анализ производительности труда, заработной платы,
- анализ затрат нанимателя на персонал,
- анализ рентабельности персонала,
- анализ эффективности инвестиций в человеческие ресурсы организации.

Таблица А.2 – Анализ численности и структуры персонала

	Наименование показателя		
1	Среднесписочная численность работающих, чел.		
2	Среднесписочная численность ППП, чел.		
	в том числе: – рабочие		
	– служащие, из них:		
	– руководители		
	– специалисты		
	– другие служащие		
3	Доля служащих в численности ППП, %		
4	Численность работников аппарата управления ¹⁷		
5	Доля пенсионеров в численности ППП, %		
6	Доля рабочих, имеющих высшее образование, %		
7	Доля руководителей и специалистов, не имеющих высшего образования, %		

Таблица А.3 – Анализ среднего тарифного разряда работников, работ, укомплектованности кадрами

	Наименование показателя		
1	Средний тарифный разряд рабочих		
2	Средний тарифный разряд служащих		
3	Количество вакантных рабочих мест, ед.		

¹⁷ К аппарату управления организации относятся руководители, специалисты и другие служащие, осуществляющие функциональное управление деятельностью организации (в соответствии с Методикой отнесения работников коммерческих организаций к аппарату управления (приложение к письму Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 01.06.2006 № 03-03-10/731).

Окончание таблицы А.3

4	Средний тарифный разряд работ		
5	Неукомплектованность кадрами = Количество вакантных рабочих мест на конец года/ (списочная численность ППП на конец года + количество вакантных рабочих мест),%		

Таблица А.4 – Анализ эффективности использования рабочего времени и норм выработки

	Наименование показателя		
1	Календарный фонд рабочего времени, чел.-час.		
2	Табельный фонд рабочего времени, чел.-час.		
3	Эффективный (полезный) фонд рабочего времени, чел.-час.		
4	Величина целодневных потерь времени, чел.-час.		
5	Величина внутрисменных потерь времени, чел.-час.		
6	Удельный вес потерь рабочего времени в календарном фонде рабочего времени, %		
7	Количество отработанных часов в среднем 1 работником в год, ч		
8	Удельный вес работников, работающих неполный рабочий день (неделю) по инициативе администрации, в численности ППП, %		
9	Удельный вес работников, отправленных в отпуска по инициативе администрации, в численности ППП, %		
10	Доля работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, в численности ППП, %		
11	Процент перевыполнения норм выработки (времени), %		

Таблица А.5 – Данные для анализа движения рабочей силы

	Наименование показателя		
1	Число рабочих мест на конец года, ед. ¹⁸		
2	Число вакантных (свободных) рабочих мест на конец года всего, ед., в том числе в разрезе категорий персонала:		
	– рабочие основного производства		
	– рабочие вспомогательного производства		
	– служащие		
3	Ликвидировано рабочих мест за год, ед.		
4	Принято работников всего, чел., в том числе имеют возраст, лет:		
6	до 16		
	16–24		
	25–29		
	30–39		
	40–49		
	50–54		
	55 лет и старше		
5	Из строки 4 принято работников на дополнительно введенные рабочие места, чел.		
6	Выбыло работников всего, чел., в том числе имеют возраст, лет:		
	до 16		
	16–24		
	25–29		
	30–39		
	40–49		

¹⁸ Отражается число рабочих мест на конец года, которое определяется суммированием численности работников списочного состава, внешних совместителей, граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам и числа вакантных (свободных) рабочих мест, выражается в единицах. При определении числа рабочих мест доли ставок (0,5 и менее суммируются).

Окончание таблицы А.5

	50–54		
	55 лет и старше		
7	Из строки 6 выбыло, чел.:		
	– по сокращению численности или штата работников		
	– за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины		
	– по желанию работника и соглашению сторон		

Таблица А.6 – Анализ движения рабочей силы

	Наименование показателя		
1	Коэффициент оборота по приему (отношение численности принятых к среднесписочной численности ППП на конец года)		
2	Коэффициент оборота по выбытию (отношение численности уволенных к среднесписочной численности ППП на конец года)		
3	Коэффициент текучести кадров, %		
4	Уровень замещения выбывших работников принятыми (отношение принятых работников к выбывшим, %)		

Результатом выполнения данных расчетов является формирование информации о численности, структуре, динамике персонала и эффективности его использования, выявление подразделений в организации (категорий персонала), численность которых сокращается (ухудшается структура), а также формирование перечня кадровых проблем организации (либо ее структурных подразделений).

Этап 3. Определение потребности в персонале

Определение потребности в персонале является основой для разработки плана развития человеческих ресурсов в организации.

Таблица А.7 – Движение рабочих мест в организации

	Наименование показателя		
	Выбыло рабочих мест всего, ед., в том числе по причине:		
	– физического износа		
	– закрытия убыточных подразделений		
	– реструктуризации производства		
	Введено новых рабочих мест всего, ед. в том числе за счет средств:		
	– государственного бюджета		
	– регионального бюджета		
	– других источников (указать каких)		
	Отношение ликвидированных рабочих мест к вновь созданным, %		

Таблица А.8 – Потребность в рабочей силе и источники ее обеспечения

	Наименование показателя		
	Потребность в работниках всего, чел., в том числе:		
	– на вновь вводимые рабочие места		
	– на замену выбывающих по причине текучести кадров		
	– на замену выбывающих по другим причинам (на пенсию, учебу, призыв в Вооруженные и др.)		

Окончание таблицы А.8

Обеспечение потребности в рабочей силе всего, чел., в том числе за счет:		
– высвобождаемых работников с предприятий отрасли		
– выпускников учреждений образования – всего, в том числе:		
– выпускников учреждений профессионально-технического образования		
– выпускников учреждений среднего специального образования		
– выпускников учреждений высшего образования		
– самостоятельного набора работников – всего		
– в том числе при содействии государственной службы занятости		

Форма экспертного опроса для определения структуры потребности в кадрах в подразделениях организации представлена в таблице А.9. В качестве основных источников удовлетворения потребности в кадрах могут быть рекомендованы: подготовка в учреждениях образования, заказ в органы государственной службы занятости, внутренние перемещения, повышение квалификации, переподготовка, др. При необходимости подготовки в учреждениях образования необходимо указать код и наименование специальности в соответствии с Общегосударственными классификаторами Республики Беларусь: ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности» (с изменениями, утвержденными Постановлением Национального статистического комитета РБ № 122 от 16.10.2018), ОКРБ 014-2017 «Занятия» (согласован с ISCO-08) и ОКРБ 011-2009 «Специальности и классификации» (с изменениями, утвержденными Постановлением Министерства образования РБ от 10.12.2019 № 184).

Таблица А.9 – Сведения о потребности подразделений организации в кадрах

Наименование подразделения предприятия	Должность, профессия	Квалификационные требования к работнику			Источник удовлетворения потребности в кадрах
		Уровень образования	Квалификация и специализация (для специалиста), разряд, класс, категория (для рабочего)	Дополнительные требования	
...					
...					
Итого, чел.					

Также целесообразно провести экспертную оценку спецификации рабочего места (то есть определить желаемый профиль работника на него) с помощью таблиц А.10, А.11.

Таблица А.10 – Оценка желаемого профиля работника (в баллах)

Требуемые навыки (компетенции)	Совсем не важно	Не очень важно	Нейт- рально	Важно	Очень важно
Чтение инструкций, руководств, учебников, отчетов	1	2	3	4	5
Написание инструкций, руководств, отчетов	1	2	3	4	5
Понимание количественной и статистической информации	1	2	3	4	5
Комплексное решение проблем	1	2	3	4	5
Общение на иностранном языке	1	2	3	4	5
Ручной труд (сборка, ремонт, настройка аппаратуры, приборов и пр.)	1	2	3	4	5
Подготовка выступлений и презентаций на внутренней и внешней аудиторий	1	2	3	4	5
Работа в команде	1	2	3	4	5
Способность влиять на других людей, коллег, клиентов, потребителей	1	2	3	4	5
Изучение новых идей, методов, техник	1	2	3	4	5
Адаптация новых материалов, оборудования, процессов	1	2	3	4	5
Инструктирование, тренинг или обучение других людей (индивидуально и в группах)	1	2	3	4	5
Внедрение предложений по экономии сырья, материалов, энергии	1	2	3	4	5
Внедрение практики ограничения загрязнения, отходов, деградации окружающей среды и утраты биоразнообразия	1	2	3	4	5
Самостоятельное определение собственных задач, методов работы и скорости работы без консультации руководителей	1	2	3	4	5
Определение целей и планирование человеческих, финансовых и других ресурсов	1	2	3	4	5
Приверженность и ответственное отношение к работе	1	2	3	4	5

Таблица А.11 – Экспертная оценка специфических профессиональных навыков (в баллах)*

Перечень навыков и компетенций					
	Совсем не важно	Не очень важно	Нейтрально	Важно	Очень важно
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

* Таблица заполняется по требуемым специальностям, перечень навыков может быть изменен в зависимости от специфики вакансии. Навыки можно описывать, руководствуясь Европейской многоязычной классификацией навыков, компетенций, квалификаций и профессий (ESCO), который состоит из двух модулей: первый – профессии (в ESCO каждая профессия сопоставляется ровно с одним кодом ISCO-08); второй модуль – знания, навыки и компетенции:

1) знания (в зависимости от сферы деятельности: сельское хозяйство, лесное хозяйство, рыболовство и ветеринария, искусство и гуманитарные науки, бизнес, управление и право, образование, инжиниринг, производство и строительство, ИКТ, естественные науки, математика и статистика, услуги, журналистика);

2) навыки:

S1 – коммуникация, сотрудничество и творчество;

S2 – информационные навыки;

S3 – помощь и забота;

S4 – управленческие навыки;

S5 – работа с компьютером;

S6 – обработка и перемещение;

S7 – строительство;

S8 – работа с машинами и специализированным оборудованием;

3) установки и ценности (индивидуальные стили работы, предпочтения и связанные с работой убеждения);

4) языковые навыки и знания.

Ист.: The changing nature of work and skills in the digital age. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/changing-nature-work-and-skills-digital-age/>.

Этап 4. Анализ затрат на персонал

Анализ затрат на персонал организации проводится с целью разработки рекомендаций по оптимизации затрат на персонал для повышения эффективности его использования. Оптимизация расходов на персонал может обеспечить улучшение основных целевых показателей деятельности организации за счет повышения мотивации сотрудников и их ориентации на конечный результат. Анализ затрат на персонал проводится на основе исходных данных, приведенных в таблице А.12.

Таблица А.12 – Исходные данные для анализа затрат на персонал

Показатели			
Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки (стр. 001 из формы 4-ф), тыс. руб.			
Материальные затраты на производство и реализацию продукции (стр. 003 из формы 4-ф), тыс. руб.			
Среднесписочная численность работников, чел.			

Окончание таблицы А.12

Количество оплаченных человеко-часов работникам списочного состава, тыс. чел.-час., в том числе: – отработанных – неотработанных			
Заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам, тыс. руб.			
Надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам, тыс. руб.			
Премии и вознаграждения, тыс. руб.			
Другие виды оплаты труда, тыс. руб.			
Заработная плата лиц не списочного состава, тыс. руб.			
Оплата труда в натуральной форме, тыс. руб.			
Оплата за неотработанное время, тыс. руб. в том числе оплата отпусков в связи с обучением			
Единовременные поощрительные выплаты, тыс. руб.			
Другие выплаты в составе заработной платы, тыс. руб. в том числе льготы по проезду			
Расходы по обеспечению работников жильем, тыс. руб.			
Расходы на социальную защиту, тыс. руб., в том числе – отчисления в ФСЗН – отчисления на обязательное страхование работников – страховые взносы в пользу работников – выходные пособия – доплаты к пенсиям – мат. помощь на детей и инвалидов – оплата путевок на лечение и отдых – другие расходы			
Расходы на проф. обучение, тыс. руб., в том числе: – расходы на обучение работников – стипендии			
Расходы на культурно-бытовое обслуживание, тыс. руб., в том числе: – возмещение платы родителей за ДУ – оплата путевок на экскурсии и путешествия – оплата абонементов в секциях, услуги связи, подписка – расходы по организации и проведению соревнований и конкурсов			
Прочие расходы (командировочные, спецодежда и др.), тыс. руб., в том числе: Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы, тыс. руб.			
Доходы от участия в управлении собственностью, тыс. руб.			
Обучено работников (человек), тыс. руб., в том числе: – повышение квалификации – переподготовка – стажировка руководителей и специалистов – проф. подготовка рабочих			
Обучились на курсах, чел.			
Руководители и специалисты, обученные рабочим профессиям, чел.			

Далее проводится анализ состава и структуры расходов на персонал (табл. А.13), формулируются выводы.

Таблица А.13 – Анализ состава и структуры затрат на персонал

Показатели	Удельный вес в расходах на персонал, %		
1 Фонд заработной платы			
1.1 Оплата за отработанное время			
1.1.1 Заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам			
1.1.2 Надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам			
1.1.3 Премии и вознаграждения			
1.1.4 Другие виды оплаты труда			
1.1.5 Заработная плата лиц не списочного состава			
1.2 Оплата за неотработанное время			
1.3 Единовременные поощрительные выплаты			
1.4 Другие выплаты в составе заработной платы			
2 Расходы по обеспечению работников жильем			
3 Расходы на социальную защиту			
3.1 Отчисления в ФСЗН			
3.2 Отчисления на обязательное страхование работников			
3.3 Страховые взносы в пользу работников			
3.4 Выходные пособия			
3.5 Доплаты к пенсиям			
3.6 Мат. помощь на детей и инвалидов			
3.7 Оплата путевок на лечение и отдых			
3.8 Другие расходы			
4 Расходы на профессиональное обучение			
4.1 Расходы на обучение работников			
4.2 Стипендии			
5 Расходы на культурно-бытовое обслуживание			
5.1 Возмещение платы родителей за ДУ			
5.2 Оплата путевок на экскурсии и путешествия			
5.3 Оплата абонементов в секциях, услуги связи, подписка			
5.4 Расходы по организации и проведению соревнований и конкурсов			
6 Прочие расходы			
7 Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы			
8 Доходы от участия в управлении собственностью			
Итого расходов на персонал	100	100	100

По результатам проведенного анализа делаются выводы о составе и структуре затрат на персонал организации, а также об их динамике за исследуемый период.

На основании этих данных далее определяется доля расходов на персонал в добавленной стоимости организации (табл. А.14).

Таблица А.14 – Анализ удельного веса расходов на персонал в добавленной стоимости

Показатели	Период		
Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки, тыс. руб.			
Материальные затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.			

Окончание таблицы А.14

Добавленная стоимость без учета налогов и сборов из выручки, тыс. руб.			
Расходы на персонал, тыс. руб.			
Удельный вес расходов на персонал в ДС, %, в том числе:			
– фонда заработной платы			
– расходов на социальную защиту, в том числе:			
– отчисления в ФСЗН и по обязательному страхованию			
– расходов по обеспечению работников жильем			
– расходов на профессиональное обучение			
– расходов на культурно-бытовое обслуживание			
– прочих расходов			
– процентов по кредитам банка для выплаты заработной платы			
– доходов от участия в управлении собственностью			

По результатам проведенного анализа делаются выводы о составе и структуре затрат на персонал организации, а также их динамике за исследуемый период.

Далее производится анализ расходов на обучение (табл. А.15).

Таблица А.15 – Анализ расходов на обучение

Показатели	Период		
Среднесписочная численность работников, чел.			
Обучено работников, чел.			
Охват работников обучением, %			
Количество руководителей и специалистов, чел.			
Количество руководителей и специалистов, прошедших обучение, чел.			
Охват руководителей и специалистов обучением, %			
Количество рабочих, чел.			
Количество рабочих, прошедших обучение, чел.			
Охват рабочих обучением, %			
Расходы на профессиональное обучение, тыс. руб.			
Расходы на профессиональное обучение на 1 обученного работника, тыс. руб.			
Размер среднемесячной заработной платы, тыс. руб.			
Соотношение расходов на профессиональное обучение на 1 обученного работника и размера среднемесячной заработной платы			
Расходы на профессиональное обучение руководителей и специалистов, тыс. руб.			
Расходы на обучение на 1 обученного руководителя или специалиста			
Расходы на профессиональное обучение рабочих, тыс. руб.			
Расходы на обучение на 1 обученного рабочего, тыс. руб.			

Делаются выводы о расходах на обучение, их динамике и охвату персонала организации обучением. Далее необходимо изучить приоритеты кадровой политики

организации и сравнить их со структурой расходов на персонал. На основе выявленных несоответствий разрабатываются направления оптимизации структуры затрат на персонал, обеспечивающие реализацию целей кадровой политики.

Этап 5. Оценка потенциала кадровой службы организации

Рекомендуемая форма анкеты для проведения обследования организации управления человеческими ресурсами на микроуровне представлена в приложении Б.

Этап 6. Формирование индикаторов для кадрового мониторинга

Завершающим этапом в проведении кадровой диагностики в организации является сведение всех показателей, комплексно характеризующих эффективность использования человеческих ресурсов, в единую таблицу (табл. А.16) для обеспечения мониторинга кадровой ситуации в организации.

Таблица А.16 – Примерный перечень показателей для мониторинга эффективности управления человеческими ресурсами в организации

Наименование показателя		
1. Темп роста среднесписочной численности ППП, в % к предыдущему году		
2. Удельный вес работников аппарата управления в численности ППП, %		
3. Численность пенсионеров, чел. Удельный вес пенсионеров в численности ППП, %		
4. Коэффициент текучести кадров, %		
5. Удельный вес численности работников, работавших неполный рабочий день по инициативе администрации, в среднесписочной численности ППП, %		
6. Удельный вес численности работников, которым были предоставлены отпуска без сохранения или с частичным сохранением заработной платы, в среднесписочной численности ППП, %		
7. Численность работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, чел. Удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности ППП, %		
8. Потребность в работниках, всего чел., в том числе по категориям персонала: рабочие, всего, в том числе:		
– основного производства		
– вспомогательного производства		
служащие всего, в том числе:		
– руководители		
– специалисты		
– другие служащие		
9. Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.		
10. Темп роста реальной заработной платы, в % к предыдущему году		
11. Темп роста производительности труда, в % к предыдущему году		
12. Валовая добавленная стоимость на единицу затрат на персонал (руб./руб.)		
13. Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал		
14. Рентабельность персонала, %		

3. Формирование матрицы SWOT-анализа кадровой ситуации в организации

По результатам анализа определяются подразделения, отличающиеся:

– высокой текучестью кадров, превышением численности уволенных над численностью принятых на работу;

- неблагоприятной возрастной структурой, в которой уменьшается доля молодежи (работников в возрасте до 29 лет, средних возрастов – от 30 лет до 45 лет) или возрастает численность работников, имеющих предпенсионный или пенсионный возраст, что препятствует передаче профессионального опыта;
 - дефицитом персонала конкретной категории или профессии работников.
- Результаты анализа сводятся в матрицу (табл. А.17).

Таблица А.17 – Матрица SWOT-анализа кадровой ситуации в организации

Сильные и слабые стороны (факторы внутренней среды организации)	Возможности и угрозы (факторы внешней среды организации)	
	Возможности: – наличие профильных учреждений образования и взаимодействие с ними, – сотрудничество с кадровыми агентствами региона, – использование цифровых технологий в поиске, подборе, оценке персонала, др.	Угрозы: – сокращение спроса на труд в регионе под влиянием макроэкономических факторов, – дефицит квалифицированных специалистов по требуемому профилю, др.
Сильные стороны: – организационное построение кадровой службы, квалификация ее сотрудников, – возраст и квалификация сотрудников организации	– организация тесного сотрудничества с профильным учреждением образования (филиал, целевая подготовка, НИР, повышение квалификации, пр.), – освоение цифровых технологий реализации кадровой работы, – обсуждение новых направлений развития организации	– сегментация персонала, формирование кадрового ядра и периферии, разработка специфических кадровых подходов для каждого из них, – формирование программы развития персонала
Слабые стороны: – невысокий уровень заработной платы, – высокий уровень текучести кадров, – растущий удельный вес численности работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, др.	– оптимизация численности и структуры персонала, – укрепление трудовой дисциплины, – мероприятия по формированию организационной культуры	– оптимизация затрат на персонал, – обновление системы ключевых показателей эффективности для каждой группы работников

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Рекомендуемая форма анкеты для проведения обследования организации управления человеческими ресурсами на микроуровне

1. Какими подразделениями и/или должностями представлена кадровая служба организации _____

2. Кому подчиняется руководитель кадровой службы? _____

3. Информация о работниках кадровой службы:

А. Численность кадровой службы _____ чел.

Б. Сколько сотрудников кадровой службы имеют, чел.:

_____ высшее, _____ среднее специальное, _____ профессионально-техническое, _____ общее среднее, _____ общее базовое образование

В. Сколько сотрудников кадровой службы имеют высшее образование по направлениям, чел.:

_____ Экономика _____ Социология и психология _____ Технические науки
_____ Право _____ Гуманитарные науки _____ Естественные науки
_____ Иное (укажите, какое) _____

Г. Есть ли в составе кадровой службы работники, имеющие специальность «Управление персоналом» и/или «Менеджмент»?

Да, есть, из них _____ чел. имеют специальность «Управление персоналом», _____ чел. имеют специальность «Менеджмент».

Нет

Д: Сколько сотрудников кадровой службы находятся в возрасте, чел.:

_____ 18–24 года, _____ 25–29 лет, _____ 30 лет, _____ 31 год, _____ 32–39 лет,
_____ 40–49 лет, _____ 50–54 года, _____ 55–59 лет, _____ 60 лет и старше

Е. Стаж работы с персоналом руководителя кадровой службы составляет _____ лет.

Ж. Руководитель кадровой службы до назначения на эту должность работал:

- а) в Вашей кадровой службе;
- б) специалистом в другом функциональном подразделении Вашей организации;
- в) специалистом в области управления персоналом в другой организации;
- г) специалистом в другой профессиональной сфере в другой организации.

4. Выберите 3 наиболее важных, по вашему мнению, фактора, которые влияют на успешность организации:

А. Развитие персонала.

Б. Эффективная маркетинговая деятельность.

В. Формирование активной кадровой политики.

- Г. Ценовая политика.
- Д. Внедрение новых технологий/продукции.
- Е. Проведенная модернизация, реконструкция оборудования.
- Ж. Совершенствование управления персоналом.
- И. Развитие инновационной деятельности.
- К. Проведение реструктуризации организации.
- Л. Финансовая поддержка со стороны государства.
- М. Другое _____

5. Какие кадровые проблемы существуют в организации? Выберите нужные варианты ответа:

- А. Привлечение/дефицит персонала.
- Б. Квалификация имеющегося персонала.
- В. Старение коллектива.
- Г. Закрепление персонала.
- Д. Текучесть/сменяемость персонала.
- Е. Обучение персонала.
- Ж. Дефицит высококвалифицированных работников.
- И. Четко не определена или недостаточно прогрессивна кадровая политика.
- К. Низкая эффективность использования рабочего времени.
- Л. Низкий уровень среднемесячной заработной платы персонала.
- М. Избыточная численность персонала.
- Н. Отсутствует стратегический подход к управлению персоналом.
- П. Нет проблем.
- Р. Другое _____

6. Для повышения эффективности деятельности кадровой службы хотели ли бы Вы:

- а) повысить свою квалификацию.
- б) пройти переподготовку по специальности «Управление персоналом».
- в) пройти переподготовку по специальности «Менеджмент».
- г) имеющийся уровень моих знаний и компетенций достаточен.

7. В какой области Вам важно получить дополнительные знания как работнику кадровой службы? Выберите подходящие варианты ответа:

- А. Юриспруденция.
- Б. Психология и социология.
- В. Основы технологии производства.
- Г. Организация труда.
- Д. Управление персоналом.
- Е. Охрана труда.
- Ж. Делопроизводство.
- И. Менеджмент.
- К. Управление организационной культурой.
- Л. Другое _____

8. Какой статус имеет кадровая служба в общей иерархии организации (предприятия):

- а) кадровая служба занимает равнозначное положение наряду с другими функциональными подразделениями;
- б) кадровая служба подчинена общему руководству организации (предприятия);
- в) кадровая служба подчинена руководителю организации (предприятия);
- г) кадровая служба включена в общее руководство организации (предприятия).

9. Проводите ли Вы целенаправленную деятельность по повышению статуса кадровой службы?

- а) да, мы стараемся максимально аргументированно донести до руководства необходимость и эффективность предлагаемых кадровой службой проектов;
- б) да, через налаживание неформальных отношений с высшим руководством;
- в) да, через личные достижения и профессиональный рост руководителя и сотрудников службы;
- г) нет, целенаправленной деятельности не ведется, хотя мы и стремимся к этому;
- д) нет, никогда к этому не стремились;
- е) другое _____

10. В какой форме происходит общение руководителя службы с руководством организации (предприятия)?

- а) только на общих производственных совещаниях;
- б) только по индивидуальному вызову руководства для рассмотрения вопросов деятельности службы;
- в) на специальных совещаниях, посвященных рассмотрению кадровых вопросов;
- г) руководство лояльно относится к внеплановому общению по вопросам деятельности службы;
- д) другое _____

11. Кто, в основном, выполняет работу в следующих областях:

- 1 = Руководитель организации
 2 = Руководители подразделений
 3 = Кадровая служба
 4 = Профсоюз
 5 = Не проводится

А.	Подбор персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Б.	Профессиональный отбор	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
В.	Правовое обеспечение кадровых процессов	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Г.	Организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Д.	Предоставление дополнительных компенсаций, гарантий и льгот	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Е.	Анализ социально-психологического климата в коллективе	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ж.	Организация культурных мероприятий и досуга персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
И.	Информирование персонала о состоянии дел и перспективах развития организации	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
К.	Управление мотивацией	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Л.	Сокращение/увеличение численности персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
М.	Разработка элементов организационной культуры	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

12. Взаимодействие руководителя кадровой службы с руководителями подразделений:

- а) строится на основе выработки совместных решений в отношении кадровых проблем данного подразделения;
- б) выработка решений в отношении кадровых проблем осуществляется исключительно кадровой службой, руководители подразделений консультируются по некоторым вопросам у руководителя кадровой службы;
- в) не взаимодействуют;
- г) другое _____

13. Какие кадровые процессы регламентированы локальными нормативно-правовыми актами? Выберите подходящие варианты ответа:

- а) Положение об отборе и найме персонала;
- б) Положение об адаптации персонала;
- в) Положение об оценке (аттестации) персонала;
- г) Положение об обучении персонала;
- д) Положение о системе работы с резервом кадров;
- е) Положение о системе мотивации и стимулировании в организации;
- ж) Положения об оплате труда;
- и) Положение об управлении карьерой персонала;
- к) другое _____

14. В какой степени происходит выполнение следующих функций кадровой службой?

1 – полностью, 2 – в значительной степени, 3 – в незначительной степени, 4 – не выполняется

А.	Разработка и реализация стратегии управления персоналом	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Б.	Оформление найма	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
В.	Подбор персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Г.	Профессиональный отбор	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Д.	Определение потребности в персонале	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Е.	Адаптация персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Ж.	Анализ кадровой ситуации	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
И.	Анализ социально-психологического климата в коллективе	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
К.	Определение потребности в обучении	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Л.	Организация профессионального обучения персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
М.	Кадровое делопроизводство	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Н.	Формирование кадрового резерва	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
П.	Оценка (аттестация) персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Р.	Расчет затрат на персонал	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
С.	Управление высвобождением персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Т.	Кадровая политика	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

У.	Мотивация персонала	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Ф.	Профессиональная ориентация	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Ц.	Управление служебно-профессиональным продвижением	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Ч.	Управление деловой карьерой персонала	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

15. Каким образом происходит оценка кадровой службы?

- а) оценка не формализована;
- б) существует система показателей для оценки деятельности кадровой службы, оценка происходит систематически и имеет обратную связь;
- в) существует система показателей для оценки деятельности кадровой службы, но оценка не носит систематического характера;
- г) существует система показателей для оценки деятельности кадровой службы, но оценка не имеет обратной связи.

16. Какой тип автоматизированной информационной системы в области управления персоналом используется в Вашей организации (на предприятии)? Выберите подходящие варианты ответа:

- а) информационно-справочные системы (например, Консультант-Плюс, Эталон, Бизнес-Инфо);
- б) программы, автоматизирующие отдельные участки в работе кадровой службы (например, программы по кадровому учету);
- в) модули в составе комплексного продукта для автоматизации деятельности организации (например, «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0»);
- г) самостоятельные (не входящие в состав комплексного продукта) специализированные комплексные системы в области управления персоналом;
- д) используются возможности программ из состава Microsoft Office: Word, Excel, Access.

17. Как определяется результативность труда работников в Вашей организации?

- а) по выработке для основных производственных рабочих;
- б) по результатам работы предприятия для административно-управленческого персонала;
- в) в зависимости от выполнения плана;
- г) для каждой категории работников разработаны свои показатели результативности;
- д) для каждого работника определены свои критерии результативности, оценка происходит постоянно в режиме мониторинга;
- е) для каждого работника определены свои критерии результативности, оценка происходит периодически;
- ж) оценка осуществляется при необходимости.

18. Осуществляется ли в Вашей организации дифференциация работников по уровню производительности?

- а) да, в целом по предприятию;
- б) да, но только для производственных рабочих;
- в) да, по каждой категории сотрудников;
- б) нет;
- в) иное _____

19. Какие из перечисленных ниже видов расходов на персонал финансируются Вашей организацией?

- а) расходы на обеспечение работников жильем;
- б) страховые платежи (взносы) по добровольному страхованию в пользу работников;
- в) выходные пособия (компенсации) в случае прекращения контракта (трудового договора);
- г) доплаты к пенсиям, единовременные пособия при выходе на пенсию;
- д) материальная помощь;
- е) оплата путевок работникам и членам их семей на оздоровление;
- ж) оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии и путешествия;
- з) оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях;
- и) оплата подписки и услуг связи для работников;
- к) организация соревнований и конкурсов среди сотрудников;
- л) расходы на обучение, не связанное с производственной необходимостью, работников и членов их семей;
- м) доходы по акциям и от участия в управлении собственностью.

20. Отметьте, пожалуйста, те виды расходов на персонал, размеры которых определены Вашей организацией в плане на текущий год:

- а) расходы на обеспечение работников жильем;
- б) страховые платежи (взносы) по добровольному страхованию в пользу работников;
- в) выходные пособия (компенсации) в случае прекращения контракта (трудового договора);
- г) доплаты к пенсиям, единовременные пособия при выходе на пенсию;
- д) материальная помощь;
- е) оплата путевок работникам и членам их семей на оздоровление;
- ж) оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии и путешествия;
- з) оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях;
- и) оплата подписки и услуг связи для работников;
- к) организация соревнований и конкурсов среди сотрудников;
- л) расходы на обучение, не связанное с производственной необходимостью, работников и членов их семей;
- м) доходы по акциям и от участия в управлении собственностью.

21. Как в Вашей организации осуществляется оптимизация расходов на персонал?

- а) оптимизация расходов на персонал в основном преследует цели снижения таких расходов;
- б) путем анализа состава и структуры затрат на персонал и ее изменения;
- в) с учетом стратегических целей и приоритетов кадровой политики;
- г) основывается на достигнутых результатах работы предприятия;
- д) основывается на результатах труда отдельных категорий работников;
- е) такая работа не проводится;
- ж) другое _____

22. Пожалуйста, укажите, на решении каких основных проблем должна сосредоточиться кадровая служба Вашей организации (предприятия)?

1. _____
2. _____
3. _____

23. Дополнительная информация, которую бы Вы хотели отметить _____

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Витебский государственный технологический университет

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для исследования управления затратами на персонал в организации

1. Пожалуйста, укажите вид(ы) экономической деятельности организации предприятия):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство | <input type="checkbox"/> строительство |
| <input type="checkbox"/> промышленность | <input type="checkbox"/> торговля |
| <input type="checkbox"/> государственное управление | <input type="checkbox"/> ремонт |
| <input type="checkbox"/> транспорт и связь | <input type="checkbox"/> образование |
| <input type="checkbox"/> здравоохранение и предоставление социальных услуг | |
| <input type="checkbox"/> другое _____ | |

2. Пожалуйста, укажите следующую информацию о персонале Вашей(его) организации (предприятия):

А: Списочная численность персонала организации (предприятия) _____ чел.

Б: Уровень текучести кадров _____ % в год.

3. Какими подразделениями и/или должностями представлена кадровая служба Вашей организации (предприятия) _____

4. Пожалуйста, укажите численность сотрудников кадровой службы: _____ чел.

5. Уровень заработной платы специалистов и руководителей Вашей организации в сравнении с другими организациями отрасли является:

- а) высоким;
- б) средним;
- в) низким.

6. Уровень заработной платы рабочих Вашей организации в сравнении с другими организациями отрасли является:

- а) высоким;
- б) средним;
- в) низким.

7. Считается ли персонал выгодным объектом инвестиций в Вашей организации?

- а) считается наиболее выгодным и приоритетным;
- б) инвестиции в персонал могут принести пользу организации;
- в) персонал не рассматривается как первоочередной объект инвестирования;
- г) скорее нет;
- д) нет;
- е) на инвестиции у организации нет средств.

8. Какие элементы включены в социальный пакет в Вашей организации?

- а) медицинское обслуживание;
- б) предоставление общежития или оплата найма жилого помещения;
- в) оплата путевок для оздоровления и отдыха;
- г) предоставление автомобиля;
- д) обучение за счет средств предприятия;
- е) оплата транспорта и мобильной связи;
- ж) оплата абонементов для занятий спортом;
- и) другое _____

9. От чего зависит наполнение социального пакета для конкретного работника?

- а) все работники имеют равный доступ к элементам социального пакета;
- б) зависит от занимаемой должности;
- в) зависит от результатов труда;
- г) зависит от решения руководителя;
- д) зависит от решения коллектива;
- е) предоставляется в порядке очереди;
- ж) предоставляется по желанию работника;
- и) другое _____

10. Как определяется результативность труда работников в Вашей организации?

- а) по выработке для основных производственных рабочих;
- б) по результатам работы предприятия для административно-управленческого персонала;
- в) в зависимости от выполнения плана;
- г) для каждой категории работников разработаны свои показатели результативности;
- д) для каждого работника определены свои критерии результативности, оценка происходит постоянно в режиме мониторинга;
- е) для каждого работника определены свои критерии результативности, оценка происходит периодически;
- ж) оценка осуществляется при необходимости по запросу.

11. Что используется в качестве базы для расчета затрат на персонал в Вашей организации?

- а) затраты на производство продукции;
- б) прибыль;
- в) добавленная стоимость;
- г) другие _____

12. Как определяется результативность труда работников в Вашей организации?

- а) по выработке для основных производственных рабочих;
- б) по результатам работы предприятия для административно-управленческого персонала;
- в) в зависимости от выполнения плана;
- г) для каждой категории работников разработаны свои показатели результативности;
- д) для каждого работника определены свои критерии результативности, оценка происходит постоянно в режиме мониторинга;
- е) для каждого работника определены свои критерии результативности, оценка происходит периодически;
- ж) оценка осуществляется при необходимости.

13. Осуществляется ли в Вашей организации дифференциация работников по уровню производительности?

- а) да, в целом по предприятию;
- б) да, но только для производственных рабочих;
- в) да, по каждой категории сотрудников;
- б) нет;
- в) иное _____

14. Какие из перечисленных ниже видов расходов на персонал финансируются Вашей организацией?

- а) расходы на обеспечение работников жильем;
- б) страховые платежи (взносы) по добровольному страхованию в пользу работников;
- в) выходные пособия (компенсации) в случае прекращения контракта (трудового договора);
- г) доплаты к пенсиям, единовременные пособия при выходе на пенсию;
- д) материальная помощь;
- е) оплата путевок работникам и членам их семей на оздоровление;
- ж) оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии и путешествия;
- з) оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях;
- и) оплата подписки и услуг связи для работников;
- к) организация соревнований и конкурсов среди сотрудников;
- л) расходы на обучение, не связанное с производственной необходимостью, работников и членов их семей;
- м) доходы по акциям и от участия в управлении собственностью.

15. Отметьте, пожалуйста, те виды расходов на персонал, размеры которых определены Вашей организацией в плане на текущий год:

- а) расходы на обеспечение работников жильем;
- б) страховые платежи (взносы) по добровольному страхованию в пользу работников;
- в) выходные пособия (компенсации) в случае прекращения контракта (трудового договора);
- г) доплаты к пенсиям, единовременные пособия при выходе на пенсию;
- д) материальная помощь;
- е) оплата путевок работникам и членам их семей на оздоровление;
- ж) оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии и путешествия;
- з) оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях;
- и) оплата подписки и услуг связи для работников;
- к) организация соревнований и конкурсов среди сотрудников;
- л) расходы на обучение, не связанное с производственной необходимостью, работников и членов их семей;
- м) доходы по акциям и от участия в управлении собственностью.

16. Как осуществляется управления затратами на персонал в Вашей организации? Выберите наиболее подходящий вариант.

- а) централизованно по всем видам расходов, за это отвечает кадровая служба;
- б) децентрализованно, отдельные подразделения отвечают за разные виды затрат;
- в) затраты на персонал планируются централизованно, а финансируются из различных источников.

17. Как в Вашей организации осуществляется оптимизация расходов на персонал?

- а) оптимизация расходов на персонал в основном преследует цели снижения таких расходов;
- б) путем анализа состава и структуры затрат на персонал и ее изменения;
- в) с учетом стратегических целей и приоритетов кадровой политики;
- г) основывается на достигнутых результатах работы предприятия;
- д) основывается на результатах труда отдельных категорий работников;
- е) такая работа не проводится;
- ж) другое _____

Спасибо!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета для исследования системы обучения и развития персонала в организациях Республики Беларусь¹⁹

1. Пожалуйста, укажите вид(ы) экономической деятельности организации (предприятия):

- сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство;
- строительство;
- промышленность;
- торговля; ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования;
- государственное управление;
- транспорт и связь;
- образование;
- здравоохранение и предоставление социальных услуг;
- другое _____

2. Пожалуйста, укажите следующую информацию о персонале Вашей(его) организации (предприятия):

А. Списочная численность персонала организации (предприятия) на конец 2016 г.		чел.
Б. Уровень текучести		% в год

3. Как изменилась текущая экономическая ситуация по отношению к прошлому году:

- более благоприятная;
- осталась такой же;
- ухудшилась.

4. Как изменился объем финансирования программ развития и обучения в Вашей организации:

- увеличился;
- остался неизменным;
- уменьшился.

5. Какие ожидаются изменения в финансировании обучения и развития:

- увеличится;
- останется неизменным;
- уменьшится.

6. Какое отношение к обучению со стороны руководства Вашей организации:

- считают очень важным фактором успешной деятельности организации;
- поддерживают;
- игнорируют.

¹⁹ Анкета составлена на основе: Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/analysis/?cat=146&pub=1824>. – Дата доступа: 20.11.2016.

7. Каково отношение непосредственных руководителей к обучению и развитию своих работников:

- очень серьезное;
- серьезное;
- не серьезное;
- совсем не серьезное.

8. Какова доля непосредственных руководителей, прошедших обучение, позволившее им поддерживать процессы обучения и развития в своих подразделениях:

- все;
- большинство;
- меньшинство;
- никто.

9. Как Вы оцениваете отношение к обучению в Вашей организации:

Утверждения	Варианты ответа		
	согласен	трудно сказать	не согласен
Обучение и развитие стали восприниматься более серьезно руководителями высшего уровня управления			
Сейчас обучению уделяется большее внимание, так как требования к организации постоянно меняются			
Учебные мероприятия стали более тесно связаны со стратегическими потребностями бизнеса			
Обучение и развитие стали восприниматься непосредственными руководителями более серьезно			
Отдел кадров в большей степени является катализатором обучения, чем источником инструкций			
Сейчас мы сосредотачиваем усилия на создании в организации культуры, поддерживающие обучение и развитие			
Сейчас мы более плотно сотрудничаем с руководителями по вопросам обучения их команды			
Теперь при обучении используется гораздо большее количество разнообразных методов			
Сейчас сотрудники поощряются принимать большую степень ответственности за собственное развитие			
Большее количество заказных тренингов стало проводиться для решения конкретных проблем			
Построение карьеры работника отдела кадров в направлении «обучение и развитие» стало более привлекательным			
Теперь организации вынуждены больше инвестировать в обучение из-за низкого уровня образования выпускников			
Раньше мы в большей степени использовали внешние организации (внешних консультантов, преподавателей, тренеров, экспертов) при проведении обучения сотрудников			
Отдел кадров сейчас обладает более значительным авторитетом в организации, чем раньше			
Все большая часть обучения проводится для выполнения нормативных требований			
Электронные способы обучения существенно поменяли наш учебный и тренинговый набор мероприятий			

10. Как Вы оцениваете текущее состояние обучения в Вашей организации:

Оценочные утверждения	Ответы	
	да	нет
Обучение персонала непосредственно связано с задачами организации		
Некоторые должности предполагают непрерывное профессиональное развитие		
Сотрудникам выделяется рабочее время для обучения		
Обучение сотрудников взаимосвязано с системой оценки деятельности		
Предприняты усилия для того, чтобы сотрудники ясно представляли цели организации и их взаимосвязь с обучением и развитием		
Руководители прошли подготовку и приобрели навыки, необходимые для поддержки обучения и развития своих подчиненных		
Обеспечены различные формы обучения, соответствующие различным стилям обучения, предпочтительным для сотрудников		
Корпоративная культура спроектирована и совершенствуется как элемент поддержки процессов обучения и развития		
Сотрудники, которые активно развивают свои умения и способности, получают признание и вознаграждение со стороны организации		
Обучение сотрудников включено в план персонального развития и план карьерного роста		
Работники обеспечены рекомендациями о том, как развивать свои умения и выстраивать карьеру		
Непрерывное профессиональное развитие является обязательным для всех сотрудников		
Предприняты усилия по выяснению факторов, мотивирующих сотрудников на обучение		
Рабочее окружение спроектировано как стимул к обучению		

11. Каковы основные препятствия развитию персонала, встречающиеся на практике в Вашей организации:

- высокая стоимость обучения;
- недостаточная заинтересованность высшего руководства;
- сотрудники пассивно сопротивляются обучению;
- отсутствие в организации структуры, отвечающей за развитие персонала;
- отсутствие на рынке соответствующих образовательных программ;
- нехватка у сотрудников, ответственных за обучение и развитие, необходимых навыков и знаний;
- нехватка информации о поставщиках образовательных услуг и их программах;
- другое _____

12. Каковы основные изменения в подходах к проведению обучения, произошедшие в Вашей организации за последний год:

- предпринимаются шаги для выработки культуры, поддерживающей обучение и развитие;

- существенных изменений нет;
- появились новые программы, направленные на увеличение роли непосредственных руководителей;
- произошли изменения в структуре команды, отвечающей за обучение, тренинги и развитие;
- стали использоваться новые подходы определения персональных потребностей в обучении;
- стали использоваться новые методы учета и анализа расходов на обучение;
- внедрены/стали более активно использоваться электронные способы обучения произошло внедрение/расширение использования программ коучинга (коучинг – метод консультирования, который заключается в совместной работе тренера и обучаемого по поиску методов улучшения личного или профессионального роста);
- другое _____

13. Какие используются в Вашей организации подходы к определению организационных потребностей в обучении:

- формальный процесс отсутствует;
- часть общего процесса планирования деятельности организации;
- на основе анализа данных, полученных при проведении оценки качества деятельности;
- пересмотр потребностей в обучении следует непосредственно за проводимыми изменениями в стратегии организации;
- разработка учебных планов по результатам регулярных обсуждений с руководством организации;
- другое _____

14. Каким образом в Вашей организации происходит распределение между различными категориями сотрудников ответственности за определение потребностей организации в обучении и развитии:

Степень ответственности	Категории сотрудников			
	специалисты по обучению и развитию	отдел кадров	непосредственный руководитель	руководитель высшего уровня управления
Не вовлечены				
Отвечают в некоторой степени				
Отвечают в значительной степени				
Полная ответственность				

15. Какие в Вашей организации используются способы определения индивидуальных потребностей сотрудников в обучении:

- по результатам наблюдений за качеством исполнения сотрудником его работы;
- как результат индивидуальных запросов;
- в процессе обсуждения с сотрудником оценки результатов его деятельности;
- результат неформальных обсуждений между сотрудником и руководством;
- в результате анализа данных, получаемых в процессе оценки деятельности;

- часть общего процесса бизнес-планирования;
- в результате работы центров оценки и развития;
- на основе индивидуальных бизнес-планов соответствующих подразделений;
- в результате получения круговой обратной связи по методу «360°»;
- прочее _____

16. Какие в Вашей организации распространены методы обучения и развития:

- обучение «на рабочем месте»;
- внутренние тренинги на рабочем месте;
- консультирование/наставничество со стороны непосредственных руководителей;
- мероприятия по обмену опытом между сотрудниками;
- внешние мастер-классы, конференции, выставки;
- внешние программы тренингов;
- корпоративные тренинги вне рабочего места;
- внешние курсы повышения квалификации;
- ротация работ, смена деятельности;
- стажировки сотрудников внутри организации;
- различные (формальные и неформальные) схемы наставничества;
- электронные способы обучения;
- наставничество с привлечением внешних специалистов;
- аудио- и видеопрограммы.

17. Как Вы оцениваете эффективность методов обучения:

Метод обучения	Оценка		
	неэффективно	в некоторой степени	эффективно
Обучение «на рабочем месте»			
Внутренние тренинги на рабочем месте			
Консультирование/наставничество со стороны непосредственных руководителей			
Мероприятия по обмену опытом между сотрудниками			
Внешние мастер-классы, конференции, выставки			
Внешние программы тренингов			
Корпоративные тренинги вне рабочего места			
Внешние курсы повышения квалификации			
Ротация работ, смена деятельности			
Стажировки сотрудников внутри организации			
Различные (формальные и неформальные) схемы наставничества			
Электронные способы обучения			
Наставничество с привлечением внешних специалистов			
Аудио- и видеопрограммы			

18. Как вы ожидаете изменения в частоте использования различных методов развития

Методы обучения	Варианты ответа		
	будем использовать чаще	останется без изменений	будем использовать реже
Внутренние тренинги на рабочем месте			
Мероприятия по обмену опытом между сотрудниками			
Различные схемы наставничества			
Обучение «на рабочем месте»			
Корпоративные тренинги вне рабочего места			
Консультирование со стороны непосредственных руководителей			
Стажировки сотрудников внутри организации			
Электронные способы обучения			
Внешние программы тренингов			
Ротация работ, смена деятельности			
Аудио-видео программы			
Наставничество с привлечением внешних специалистов			
Внешние курсы повышения квалификации			
Внешние мастер-классы, конференции, выставки			

19. Как часто в Вашей организации используются различные способы оценки результатов обучения:

Способы оценки	Варианты ответа			
	не используется	используется редко от случая к случаю	используется часто	используется регулярно
Оценка на основании опроса мнения сотрудников после их обучения				
Оценка изменений в знаниях/навыках сотрудников после их обучения				
Оценка изменений, проявляющихся в процессе работы сотрудников				
Оценка изменений в результатах деятельности сотрудников				
Оценка с помощью вычисления экономических показателей				
Свой вариант				

20. Какие в Вашей организации регулярно используются на практике критерии оценки обучения:

Критерии оценки обучения	Варианты ответа			
	не используется	используется редко от случая к случаю	используется часто	используется регулярно
Изменения в текущих рабочих навыках				
Удовлетворенность сотрудников				
Результативность организации				
Удовлетворенность клиентов организации				
Достижение целевых показателей по продажам				
Производительность труда				
Текущая текучесть кадров				
Изменения в навыках необходимых в будущем				
Операционная прибыль				
Изменение числа несчастных случаев				
Удовлетворенность поставщиков				
Прочие				

21. Каким образом в Вашей организации осуществляется оценка результатов обучения

Формы отчетности	Варианты ответа			
	всегда	часто	редко	никогда
Отчитываются от случая к случаю				
Не отчитываются				
Доклад руководителю				
Регулярные отчеты о выполнении плана обучения				
Регулярные отчеты на совещании руководителей				
Другое				

22. Какие проблемы наиболее часто встречаются при обосновании влияния обучения на деятельность организации в Республике Беларусь:

Проблемы	Отметка
Сложность доказательства влияния обучения на конкретные показатели деятельности организации	
Нехватка времени для проведения длительных процедур оценки результатов	
Нехватка в организации знаний и навыков, для проведения оценки результатов обучения	
Основные заинтересованные стороны не считают нужным тратить время на оценку результатов	
Нехватка экспериментальных данных, подтверждающих ценность обучения	
Другое	

23. Предусматривается ли в Вашей организации выделение бюджета на обучение и развитие

- предусматривается;
- не предусматривается.

24. Какие в среднем расходы на обучение за год в расчете на одного сотрудника выделяются в Вашей организации (в деноминированных рублях)? _____

25. Какие статьи бюджета на обучение и развитие предусмотрены в Вашей организации?

- оплата участия в открытых семинарах, тренингах, конференциях;
- оплата внешним консультантам, преподавателям, тренерам за семинары, тренинги проводимые в организации;
- расходы на долгосрочное обучение и образование сотрудников;
- закупка/разработка систем электронного обучения;
- другое _____

Научное издание

Ванкевич Елена Васильевна
Алексеева Елена Анатольевна
Зайцева Ольга Вячеславовна
Калиновская Ирина Николаевна
Коробова Елена Николаевна

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Монография

Редактор *Т.А. Осипова*
Корректор *Т.А. Осипова*
Компьютерная верстка *Т.А. Данилевич*

Подписано к печати 03.11.2020. Формат 60x90^{1/16}. Усл. печ. листов 16,8.
Уч.-изд. листов 21,3. Тираж 100 экз. Заказ № 305.

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.
Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный технологический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.