

- 4) информационный портал сотрудников;
- 5) оценка и аттестация персонала;
- 6) интерактивное управление внештатными сотрудниками [3].

Таким образом, можно отметить, что информационные технологии ведут к положительным преобразованиям в экономической сфере. По-иному начинают выстраиваться отношения между работодателями и служащими, персоналом и клиентами. Образовываются новые средства коммуникации, которые увеличивают конкурентоспособность предприятия посредством создания гибкой системы организации. Все больше предприятий используют новые формы трудовых отношений: работа по договору подряда, по совместительству и на дому. Поэтому в процессе становления и развития информационного общества предприятия должны максимально широко использовать современные информационно-коммуникационные технологии в своей деятельности, чтобы достичь наибольшего конкурентного преимущества и выйти на новый качественный уровень развития.

Литература

1. Горбунова, Ю. И. Информационное обеспечение экономической деятельности на современном этапе социально-экономического развития / Ю. И. Горбунова, А. В. Гладышева, О. Н. Горбунова // Соц.-экон. явления и процессы. — 2014. — № 2.
2. Абдрахманова, Г. И. Тенденции развития информационных и коммуникационных технологий / Г. И. Абдрахманова, Г. Г. Ковалева // Форсайт. — 2009. — № 4.
3. Гуттари, Р. Д. Информационные технологии в управлении кадрами / Р. Д. Гуттарц. — М. : ИНФРА-М, 2004.

*Е. В. Ванкевич, д-р экон. наук, профессор
ВГТУ (Витебск)*

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В основе качественного управления человеческими ресурсами (УЧР) 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 УЧР. 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. Их можно условно разделить на два направления: анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации как часть традиционного анализа хозяйственной деятельности, который в современных условиях является малоинформативным для принятия управленческих решений; методика кадровой диагностики, ориентированная на расчет потенциала избыточной численности занятых для минимизации экономических и социальных затрат, связанных с высвобождением персонала. Соответственно нет анализа эффективности кадровых процессов, оценки их влияния на эффективность деятельности организации и ее стратегические цели. 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 УЧР, поскольку они могут противоречить друг другу, поэтому надо учитывать оба аспекта [1, с. 42]; 2) связь с экономическими и финансовыми показателями деятельности организации (прибыль в расчете на одного 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; 4) ориентация кадровой работы на стратегические цели организации, [2, с. 465], что предполагает использование системы сбалансированных показателей УЧР, или «эталонных показателей эффективности программ УЧР», которые были разработаны Институтом Саратоги (США) в 1999 г. и в настоящее время активно используются на практике [2, с. 466; 5; 6]. Они включают следующие направления оценки: организационная эффективность, структура человеческих ресурсов, компенсации, льготы, обучение и развитие, увольнения, кадровое обеспечение. 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» [2, с. 468]. Использование данных показателей в практике работы белорусских организаций позволит оценить эффективность УЧР в них, провести корректный компаративный анализ, обосновать необходимые управленческие решения для укрепления конкурентных преимуществ организаций и достижения их стратегических целей за счет эффективного УЧР.

Литература

1. *Эфендиев, А. Г.* Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова, А. В. Ребров // Рос. журн. менеджмента. — 2014. — Т. 12, № 1. — С. 39–68.
2. *Зеленова, О. И.* Влияние систем управления человеческими ресурсами на финансовые результаты деятельности банков в России / О. И. Зеленова, Е. Ю. Просвиркина // Рос. журн. менеджмента. — 2017, Т. 15, № 4. — С. 463–490.
3. *Клемина, Т. Н.* Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования / Т. Н. Клемина // Рос. журн. менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 3. — С. 51–58.
4. *Завьялова, Е. К.* Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний / Е. К. Завьялова, В. С. Цыбова, Е. С. Яхонтова // Рос. журн. менеджмента. — 2014. — Т. 12. — № 3. — С. 3–32.
5. Исследование эффективности систем управления персоналом. Отчет. 2016 [Электронный ресурс] // PricewaterhouseCoopers — аудиторская сеть. — Режим доступа: [//www.pwc/ru/hr/consulting/Saratoga-2016](http://www.pwc/ru/hr/consulting/Saratoga-2016). — Дата доступа: 15.02.2018.
6. *Фитц-Енц, Ж.* Как измерить HR-менеджмент / Ж. Фитц-Енц. — 3-е изд. — М. : ГИППО, 2009.
7. *Ванкевич, Е. В.* Кадровые службы: направления активизации / Е. В. Ванкевич // Беларус. думка. — 2011. — № 1. — С. 52–59.
8. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников [Электронный ресурс]: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 15 дек. 2016 г., № 72 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2017.