

# Кадровые службы: направления активизации



Елена ВАНКЕВИЧ,  
доктор  
экономических  
наук, профессор

Важным звеном современной организации является ее кадровая служба. От эффективности работы данного подразделения, связанного с формированием коллектива, его оценкой, мотивацией, развитием и использованием, напрямую зависит эффективность деятельности всего предприятия. Ведь обеспечить конкурентные преимущества организации и внедрять инновации может только хорошо подготовленный и мотивированный персонал. Поэтому кадровые службы белорусских предприятий должны отойти от традиционных делопроизводственных задач и освоить новые современные технологии кадровой работы.

**Н**еобходимость освоения современных технологий кадровой работы на отечественных предприятиях продиктована, прежде всего, задачами повышения эффективности занятости в национальной экономике (увеличения производительности труда и заработной платы) и преодоления последствий мирового финансово-экономического кризиса. Это касается:

- внедрения более качественной кадровой диагностики, позволяющей оперативно сканировать ситуацию в области использования персонала для своевременного и обоснованного принятия управленческих решений;
- оптимизации размера, состава и структуры численности персонала на предприятиях на основе сегментирования персонала, формирования и развития высококвалифицированного кадрового «ядра» – своеобразного кадрового ресурса инновационного развития предприятия;
- осуществления реструктуризации предприятий социально ответственным способом, предполагающим предупреждение

роста социальных издержек реструктуризации и снижения сопротивления переменам и новшествам со стороны персонала;

- совершенствования системы мотивации персонала на основе сочетания материальной и нематериальной мотивации, прозрачности и дифференциации содержания социального пакета для работников различных кадровых сегментов;
- активизации кадровой службы предприятий, расширения ее сотрудничества с учреждениями образования, органами государственной службы занятости, органами государственного управления, негосударственными структурами и профсоюзами для консолидации усилий всех заинтересованных игроков на рынке труда и повышения эффективности занятости.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ

**Т**радиционный анализ хозяйственной деятельности в области диагностики эффективности использования персонала организации имеет ряд недостатков. Во-первых, он функционально разобщен, так как осуществляется изолированно и фрагментарно обособленными структурными подразделениями организации и не дает целостной картины. Во-вторых, он не позволяет диагностировать многие современные кадровые проблемы организации, например, определить параметры экономически обоснованной численности персонала, оценить эффективность управленческого труда, затрат в кон-

### ОБ АВТОРЕ

#### ВАНКЕВИЧ Елена Васильевна.

Родилась в 1966 году в г. Москве. Окончила Белорусский государственный институт народного хозяйства, аспирантуру и докторантуру БГЭУ. С 2005 года – заведующая кафедрой менеджмента Витебского государственного технологического университета. Доктор экономических наук (2001), профессор (2005).

Автор свыше 180 научных и учебно-методических работ, в том числе 8 монографий и более 60 статей в научных журналах Беларуси, России, Польши, Латвии, Литвы, Украины.

Сфера научных интересов: рынок труда, занятость, безработица, управление персоналом организации.

кредного работника и пр. В-третьих, он не ориентирован на дальнейшее использование его результатов в принятии решений в области управления персоналом. В-четвертых, он слабо использует такие широко применяемые в зарубежной практике способы сбора информации, как опросы, интервью, анкетирование и другие. Поэтому разработка и применение единой методики кадровой диагностики – важная задача в пакете мероприятий современной организации.

В 2009 году НИИ труда Министерства труда и социальной защиты предложил кафедре менеджмента Витебского государственного технологического университета разработать направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов в Республике Беларусь и меры по согласованию рынка образовательных услуг и рынка труда в условиях инновационного развития и либерализации экономики. В результате проведенных исследований разработан и апробирован алгоритм комплексной кадровой диагностики предприятий [1, с. 154–156]. В качестве источника информации выступили формы статистической отчетности отдельных предприятий легкой промышленности и данные 89 предприятий концерна «Беллепром» за 2006–2008 годы.

Как показал анализ, первая проблема, с которой сталкиваются организации, – это **обеспеченность кадрами**. В процессе исследования выявлено превышение фактической численности работников предприятий над размерами экономически обоснованной численности. Избыток рабочей силы диагностируется по уровню и динамике неполной вынужденной занятости на предприятии и объемам производства продукции, на которую нет платежеспособного спроса в экономике (табл. 1). Эти цифры свидетельствуют о необходимости комплексного обновления производств, их реструктуризации, что сопровождается не столько высвобождением, сколько переобучением и развитием персонала.

Наличие избыточной численности работников негативно сказывается на результатах производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Согласно экономической теории, при избытке рабочей силы логичнее варьировать уровнем заработной платы (в сторону ее снижения) либо сокращать численность занятых. Особенности

белорусского законодательства о защите занятости не позволяют использовать данные меры напрямую. Тем не менее в завуалированном виде они все же проводятся. Таким образом, на предприятиях складывается более низкий уровень заработной платы (по отношению к среднеотраслевым и средне-республиканским значениям), а работники «подталкиваются» к увольнениям по собственному желанию и по соглашению сторон либо их увольняют в связи с истечением срока трудового договора (контракта).

Одновременно с проблемой трудоизбыточности часть предприятий заявляет о **нарастающем дефиците кадров**, кото-

Отрасли	Избыточная численность работников, связанная с потерями рабочего времени, %		Избыточная численность работников, обусловленная производством продукции, на которую нет спроса, в %		Совокупный уровень избыточной численности занятых, %	
	2007 г.	2008 г.	2007 г.	2008 г.	2007 г.	2008 г.
Легкая промышленность, всего	5,9	5,1	35,5	47,1	41,4	52,1
В том числе в разрезе подотраслей:						
текстильная	8,4	7,6	64,7	98,8	73,1	106,4
трикотажная	7,3	5,1	53,1	75,1	60,4	80,2
швейная	1,7	1,9	32,1	58,0	33,8	59,9
кожевенно-обувная	5,5	5,0	47,1	44,9	52,6	49,9

Таблица 1.  
Динамика избыточной численности занятых в легкой промышленности Республики Беларусь (2007–2008 годы, в % от среднесписочной численности промышленно-производственного персонала)

рый диагностировать сложнее. Частично о его размерах можно судить:

- по положительной динамике среднесписочной численности промышленно-производственного персонала на отдельных предприятиях;
- по числу заявленных вакансий в органы государственной службы занятости, числу свободных рабочих мест и вакансий на предприятиях;
- по динамике показателя неуккомплектованности кадрами;
- росту числа заявок в учреждения образования на распределение выпускников.

Согласно экономической логике, в случае дефицита кадров стандартное поведение предприятия сводится к стимулированию притока работников, сдерживанию оттока работников, увеличению заработной платы; проведению активной политики развития персонала (обучение, повышение квалификации, переподготовка). В той или иной мере некоторые из указанных мероприятий проводятся на обследованных предприятиях.

ях. Сравнение структуры персонала отдельных предприятий легкой промышленности по уровню образования показывает, что наиболее успешные организации имеют более высокий образовательный уровень работников, более низкий удельный вес служащих в численности персонала.

Данные отдельных предприятий в равной мере свидетельствуют о наличии и дефицита, и избытка персонала, но очевидно, что природа этих явлений на предприятиях различна. На некоторых предприятиях дефицит обусловлен задачами инновационного развития, обновления продукции, распространяется он в основном на высококвалифицированных работников, способных обеспечить решение новых задач. Выход для таких предприятий: более тесное сотрудничество с учреждениями образования региона, инвестирование средств в развитие

Отрасль	Динамика численности ППП, в % к предыдущему году		Доля служащих в численности ППП, %		Коэффициент текучести кадров		Совокупный оборот рабочей силы, %	
	2007 г.	2008 г.	2007 г.	2008 г.	2007 г.	2008 г.	2007 г.	2008 г.
Легкая промышленность, всего	95,0	96,8	16,1	16,4	0,148	0,165	36,0	38,0
текстильная	95,3	97,3	15,6	15,7	0,127	0,156	32,0	37,0
трикотажная	95,3	95,5	16,1	16,6	0,132	0,125	30,0	30,0
швейная	95,4	96,7	16,2	16,7	0,154	0,153	37,0	36,0
кожевенно-обувная	94,0	97,6	16,7	16,8	0,211	0,231	45,0	51,0

собственного персонала для повышения его квалификации и компетенций. На некоторых предприятиях декларируемый дефицит кадров не учитывает фактор спроса (заработную плату), так как ее низкий уровень обуславливает высокий оборот рабочей силы и вымывание квалифицированных кадров. В данном случае дефицит обусловлен как раз необходимостью восполнения оборота. Такие предприятия, как правило, в результате имеют рабочую силу худшего качества.

На большинстве обследуемых предприятий отмечается **сокращение численности персонала**, которое сопровождается не всегда желательными изменениями в его структуре – увеличением удельного веса служащих в численности персонала, старением персонала, ростом коэффициента текучести (табл. 2). Часто во многом формальный для предприятий характер имеет система повышения квалификации

персонала (в основном из-за того, что не проводится оценка эффективности обучения). Порой снижается не только средний разряд рабочих, но и служащих. Проблема привлечения и удержания высококвалифицированных работников диагностируется на всех предприятиях, сокращающих численность персонала.

Актуальная проблема для белорусских предприятий – **динамика производительности труда**. С одной стороны, результаты свидетельствуют, что все предприятия выполняют плановые задания по росту производительности труда, рассчитанной в стоимостном измерении. С другой стороны, рост производительности труда не такой очевидный, если рассчитывать выработку на одного работника в натуральном выражении или по трудоемкости выпускаемой продукции.

Достаточно весомой проблемой для предприятий легкой промышленности является **низкий уровень оплаты труда и обусловленная этим слабоэффективная система мотивации**. Как показал анализ, несмотря на активную динамику среднемесячной заработной платы в стране, ее общий уровень на многих предприятиях остается невысоким, особенно это касается зарплаты рабочих. Предприятия предпринимают попытки повышения выплат стимулирующего характера, усиления мотивации персонала, в том числе за счет нематериальных факторов. Об этом свидетельствует снижение тарифной части оплаты труда в общей структуре фонда заработной платы, увеличение выплат стимулирующего характера. Однако в большей степени это касается вознаграждения руководителей, реже – специалистов, в меньшей степени – рабочих. Результатом является рост числа увольнений по собственному желанию и, как следствие, повышение коэффициента текучести кадров. Низкая мотивация сопровождается увеличением количества нарушений трудовой дисциплины.

Одна из проблем для белорусских предприятий – рост затрат на персонал не всегда сопровождается повышением эффективности его использования. Анализ эффективности управленческого труда затруднен в связи с тем, что на предприятиях не ведется учет управленческих расходов, так как отражение расходов на управление в отчетности предприятия не носит обязательный характер.

Таблица 2. Показатели эффективности использования промышленно-производственного персонала (ППП) в легкой промышленности Республики Беларусь, (2007–2008 годы)

Вместе с тем в ходе анализа выявлено, что на предприятиях, имеющих низкие показатели производственно-хозяйственной деятельности, эффективность управленческого труда ниже. Результаты кадровой диагностики позволили сформировать «дерево кадровых проблем», в той или иной мере характерных для белорусских предприятий (рис.1).

Проведенный анализ подтвердил вывод о том, что многие проблемы белорусского рынка труда перенесены на микроуровень. Так, невысокий уровень безработицы на совокупном рынке труда сочетается с сохранением избыточной численности работников на предприятиях, отсутствие массовых высвобождений сопровождается высоким оборотом рабочей силы и увольнениями работников по собственному желанию из-за низкого уровня оплаты труда. Использование устаревших систем нормирования и организации труда обуславливает высокую трудоемкость выпускаемой продукции (что повышает ее себестоимость). Растущий уровень заработной платы сопровождается не всегда оправданной ее дифференциацией внутри организации, что ослабляет ее мотивирующую роль. Резервом роста производи-

тельности труда для предприятий является ценовой фактор (рост стоимости выпущенной продукции под влиянием структурного сдвига в ее ассортименте в сторону увеличения выпуска более дорогостоящей продукции) и экстенсивное увеличение ресурсов рабочего времени, эффективность использования которого на многих предприятиях снижается. В результате растущие затраты на персонал (в том числе и его избыточную часть) включаются в себестоимость продукции и обуславливают низкую ценовую конкурентоспособность белорусских товаров. Наиболее «популярные» антикризисные меры: использование режима неполной вынужденной занятости, сокращение переменной (надтарифной) части фонда заработной платы, сокращение расходов на повышение квалификации и переподготовку. Данные меры дают краткосрочный эффект, поскольку имеют косметический характер. Более устойчивый результат для повышения эффективности использования трудовых ресурсов может быть достигнут за счет трансформации системы управления персоналом на микроуровне. Это предполагает внедрение новых технологий кадровой работы в организациях: мотивации персонала на основе его сегментирования (то есть определение кадрового ядра и кадровой периферии, в отношении которых будут реализовываться различные, соответствующие им кадровые подходы и решения – условия трудового контракта, содержание социального пакета и пр.); расширение инвестиций в специфический человеческий капитал предприятия; формирование корпоративной культуры, ориентированной на постоянное развитие; планирование карьеры работников; усиление контактов с учреждениями образования региона (отрасли) для своевременного и качественного комплектования организации квалифицированными кадрами и оперативного внедрения инноваций.

Стратегическими ориентирами деятельности в данном направлении являются разработка кадровой стратегии организации, призванной обеспечить персоналом необходимого количества и качества в соответствии с общей стратегией его развития, наращивать конкурентные преимущества организации за счет эффективной командной работы высоко мотивированного персонала.

Рисунок 1.  
Дерево кадровых проблем



## ИЗДЕРЖКИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Неотъемлемый атрибут социально-экономического развития – реструктуризация. Она предполагает повышение конкурентоспособности предприятий за счет внедрения новых технологий (как правило, трудосберегающих), отраслей и видов деятельности при одновременном сокращении и перепрофилировании устаревших производств. Это сопровождается закрытием ряда подразделений в организации, сокращением отдельных видов деятельности, свертыванием убыточных производств, что непосредственно влияет на сферу социально-трудовых отношений (сопровождается высвобождением излишних работников, возрастанием масштабов переподготовки и повышения квалификации, ростом социальной напряженности в коллективах). Основным препятствием, сдерживающим проведение реструктуризационных процессов, является опасение ее негативных социальных последствий. Поэтому главной задачей при осуществлении структурных преобразований становится предупреждение роста негативных последствий реструктуризации, минимизация социальных издержек, оказание поддержки работникам и членам их семей, находящимся под риском увольнения.

По классификации социальных проблем реструктуризации ЕЭК ООН [2, с. 35–38], к ним относятся прямые потери рабочих мест, сокращение доходов работников и их семей, занятости в сопряженных с реструктурируемым предприятием отраслях и регионах, сокращение социальной сферы, рост безработицы и бедности, социальный стресс (рост показателей социальной патологии, заболеваемости, смертности). Социальные издержки реструктуризации: выплата выходных пособий высвобождаемым работникам; выплата пособий по безработице; затраты на содействие географической и профессиональной мобильности высвобождаемых работников (переселение, повышение квалификации, переподготовка); затраты на активизацию предпринимательской деятельности высвобождаемых работников; расходы на сохранение социальной инфраструктуры региона.

Кадровой службе организации необходимо разработать меры содействия занято-

сти работников, находящихся под риском увольнения в процессе реструктуризации, и, одновременно, план развития персонала. Основной блок этих мероприятий носит превентивный характер и распространяется на работников, находящихся под риском увольнения. Для проведения мероприятий необходимо создать рабочую группу, в состав которой должны войти работники отделов кадров предприятий, юристы по трудовым и социальным вопросам, экономисты по труду, специалисты органов государственной службы занятости, профсоюзов. Целями превентивных мероприятий являются:

- снятие социально-психологической напряженности в коллективе;
- разъяснение работникам действующего законодательства, их прав и возможностей, задач реструктуризации;



Выпускники магистратуры Института подготовки научных кадров НАН Беларуси. Июль 2010 года

- ознакомление с пакетом предлагаемых мероприятий;
- освоение новых технологий кадровой работы на предприятиях.

Мероприятия содействия занятости работников предприятий региона, находящихся под риском увольнения, ориентированы на оказание комплексной поддержки работников предприятий в преддверии и в процессе реструктуризации, на профилактику возможных негативных социальных последствий реструктуризации, сохранение социальной стабильности и повышение эффективности занятости на предприятиях и в регионе. Они включают следующие направления:

- определение списка работников, находящихся под риском увольнения;
- анкетирование работников, находящихся под риском увольнения для выявления их трудовых предпочтений и ориентиров;
- профилирование работников, находящихся под риском увольнения, для по-

вышения эффективности подбора предоставляемых им услуг и предотвращения их попадания в ряды безработных;

- разъяснение норм действующего законодательства;

- создание прямой линии с региональным центром занятости населения, доступа к базе данных свободных рабочих мест и вакансий;

- содействие трудоустройству работников, в том числе относящихся к категории лиц с ограниченной конкурентоспособностью на рынке труда и испытывающих наибольшие трудности в поиске работы и трудоустройстве;

- оформление досрочной пенсии для работников предпенсионного возраста;

- профессиональное обучение и переобучение работников;

- стимулирование приема увольняемых работников на новые рабочие места в другие организации, в том числе с переселением в сельскую местность, организация лизинга персонала;

- содействие их самозанятости и реализации предпринимательских инициатив;
- организация оплачиваемых общественных работ;
- оказание профориентационных, консультативных и информационных услуг.

Важным инструментом проведения реструктуризации является поддержка со стороны коллектива. Это достигается посредством информирования работников реструктурируемого предприятия о планах реструктуризации и привлечения работников к реализации нововведений. В связи с этим необходимо обучить руководителей и специалистов методике проведения организационных изменений и снижения сопротивления переменам и новшествам со стороны персонала.

Необходимым условием минимизации негативных социальных издержек реструктуризации является организация их мониторинга [3, с. 140–154, 226–235; 4, с. 301–305, 326–340] – то есть системы наблюдения, оценки и прогноза социально-экономической ситуации на конкретном

Занятия на гидравлическом участке учебного центра металлургического завода



предприятии и в регионе, где происходит реструктуризация. Рекомендуемые направления мониторинга:

- 1) реализация программы реструктуризации (количество и структура создаваемых и сокращаемых рабочих мест, высвобождаемых работников, количество и структура потребности в персонале, объемы подготовки, повышения квалификации, переподготовки);

- 2) результаты и показатели кадровой диагностики реструктурируемого предприятия;

- 3) мероприятия по социально-экономической поддержке высвобождаемых работников и членов их семей;

- 4) затраты органов государственной службы занятости на проведение мероприятий по реструктуризации, включая затраты на повышение квалификации, переподготовку, выплату пособий по безработице, содействие переезду к новому рабочему месту, развитие самозанятости и предпринимательства, формирование и обновление банка данных о свободных рабочих местах и вакансиях, предложении рабочей силы;
- 5) затраты реструктурируемого предприятия, органов государственного, отраслевого, регионального управления и профсоюзов на проведение мероприятий по реструктуризации;

- 6) мониторинг социального самочувствия работников и социального благополучия в регионе и на предприятии.

## МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Как показали результаты кадровой диагностики предприятий Республики Беларусь, одна из наиболее актуальных кадровых проблем – невысокий уровень заработной платы, что обуславливает недостаточную мотивацию сотрудников к высококвалифицированному труду. Поэтому важным направлением повышения эффективности использования трудовых ресурсов в Республике Беларусь является совершенствование системы мотивации труда. Мотивация труда состоит из пяти частей: заработной платы, премиальных доплат, долговременной мотивации, льгот и нематериальной мотивации. На отечественных предприятиях получили распространение только первые две части (заработная плата, выплаты стимулирующего и

компенсирующего характера). Несмотря на то, что в последнее время в механизм зарплатообразования в Беларуси внесены существенные изменения, введение долговременной и нематериальной мотивации, разработка структуры социального пакета на основе сегментирования персонала в соответствии с оценкой важности, ценности и вклада конкретной должности в конечные результаты деятельности предприятия с учетом степени сложности выполняемой работы позволили бы усилить мотивацию персонала.

Как отмечают специалисты, тарифная часть заработной платы – это цена вхождения работника в организацию, и в течение 3–6 месяцев она утрачивает свое мотивирующее воздействие. Поэтому целесообразно перейти к формированию социального пакета, дифференцированного в зависимости от сегмента персонала [5, с. 44–46]. Установление разной структуры и содержания социального пакета для каждого сегмента позволит повысить эффективность мотивации за счет усиления зависимости совокупного вознаграждения (которое предлагает организация) от индивидуальной производительности труда, повышения прозрачности личных карьерных перспектив для работника. Для этого необходимо проведение подготовительных работ: определение соотношения составных частей социального пакета в каждом сегменте персонала; выявление наиболее эффективных мотивирующих и демотивирующих факторов (на основе опроса работников); разработка целей и задач деятельности для ключевых должностей, установление их вклада в достижение общих целей организации; выбор инструментов оценки результативности труда и деловой оценки работника.

## АКТИВИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Особого внимания заслуживает анализ кадрового обеспечения самой функции управления персоналом на предприятиях, поскольку службы управления персоналом могут стать активными помощниками менеджмента организации в конкурентной борьбе. Как правило, отделы кадров являются самостоятельными структурными подразделениями, которые подчинены либо генеральному директору, либо одно-

му из его заместителей. Доля сотрудников кадровых служб – 0,3–0,45 % – ниже аналогичных показателей зарубежных организаций (в США – 1,1 %, странах Западной Европы – 0,6–0,8 %, в Японии – 2,7 %) [6, с. 39]. Традиционными для отдела кадров считаются кадровое делопроизводство, своевременное пополнение предприятия необходимыми кадрами, организация и проведение работы по социально-бытовому обслуживанию работников. Из числа активных кадровых задач на отечественных предприятиях выполняется функция развития персонала, правда, в несколько урезанном виде – как организация и учебно-методическое руководство профессиональным обучением и повышением квалификации кадров, организация периодической аттестации руководителей, специалистов. В современных условиях такой деятельности в области развития персонала недостаточно. Проблемы качественного состава кадровых служб белорусских предприятий не только в небольшом количестве профессионально подготовленных работников служб управления персоналом и относительно низком уровне оплаты труда работников кадровых служб на предприятиях, но и в низком организационном статусе кадровой службы в организационной структуре управления и узком круге полномочий. Как видим, деятельность кадровых служб отечественных предприятий сосредоточена в большей степени на кадровом документообороте, частично – на вопросах найма персонала, оформления и расторжения трудовых отношений, охраны труда и техники безопасности, аттестации персонала, формирования кадрового резерва и повышения квалификации. Безусловно, это важные направления кадровой работы. Но в современных условиях их недостаточно. Следует также отметить, что реализация этих функций в большей степени рассчитана на текущие потребности организации, причем в реальности они осуществляются линейными менеджерами и только де-юре оформляются через отдел кадров. Такое положение обусловлено, как правило, слабым кадровым обеспечением самих отделов кадров, включающим лишь инспекторов по кадрам и специалиста по охране труда и технике безопасности.

Поэтому необходимо активизировать деятельность кадровой службы, повысить

Советский плакат.  
1930-е годы



ее организационный статус, усилить ее информационное, методическое, кадровое, нормативно-правовое и организационное обеспечение.

Основные направления активизации кадровой деятельности на предприятии:

1) совершенствование форм и методов проведения кадрового планирования, оценки деловых качеств и результатов труда персонала, усиление связи кадровых решений (повышение, понижение, перевод, сокращение, включение в резерв) с результатами такой оценки;

2) проведение отделом кадров систематической, комплексной кадровой диагностики для мониторинга кадровых проблем, их своевременного обнаружения для повышения обоснованности принимаемых кадровых решений, расширение использования различных приемов ее проведения (опросы, анкеты, интервью, сбор и обработка первичных данных, форм статистической отчетности);

3) развитие отношений отделов кадров с заинтересованными службами в самой организации и с внешними организациями (учреждениями образования, государственной службой занятости, негосударственными кадровыми агентствами, региональными органами власти, общественными организациями);

4) активное участие в стратегическом планировании деятельности организации, разработка кадровых стратегий, проведение активной кадровой политики, освоение новых функций кадровой службы в современных условиях – маркетинг и лизинг персонала, кадровый контроллинг и аудит, социальная отчетность организации, формирование корпоративной культуры, антикризисное управление персоналом, командообразование, что требует внесения изменений в перечень функций и задач, реализуемых отделом кадров, в Типовое положение об отделе кадров.

Для реализации перечисленного комплекса работ необходимо внести изменения в 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.



Требует совершенствования информационная система управления персоналом. Она должна основываться на программном обеспечении и поддерживать такие бизнес-процессы, как кадровый учет, табельный учет (учет рабочего времени), подбор, адаптация персонала, его оценка и ранжирование, составление социального пакета, планирование обучения и развития персонала, подготовка отчетов и статистического анализа, формирование кадрового резерва, экономический анализ деятельности персонала и др. Исходя из обзора существующих программных пакетов для кадровой работы, их содержания и стоимости, специалисты в качестве стартовой или базовой рекомендуют программу «1С: Зарплата и кадры», программный модуль «Кадровый аудит», который включает решение следующих задач: 1) анализ рабочего места (должности), 2) опрос сотрудников, 3) сравнительная оценка психологических особенностей сотрудников, 4) прогнозный анализ и перспективы роста должности [7, с. 53–56].

Развитие отечественных организаций и внедрение инноваций не будет успешным без соответствующего кадрового сопровождения, то есть без наличия квалифицированного, мотивированного и готового к реализации нововведений персонала. Это, в свою очередь, объективно требует знания и активного использования современных технологий кадровой работы. ─

## ЛИТЕРАТУРА

1. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / под ред. Е.В. Ванкевич и В.А. Скворцова. – Витебск: ВГТУ, 2010. – 284 с.
2. Реструктуризация промышленности в европейских странах с переходной экономикой: накопленный опыт и перспективы. Краткий отчет. – Нью Йорк, Женева, ООН: Комитет по развитию торговли, промышленности и предпринимательства, 2003.
3. Рожков, А.А. Механизмы регулирования социально-экономических последствий реструктуризации угольной отрасли / под ред. А.И. Татарикина. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2004. – 288 с.
4. Рожков, А.А. Социально-экономические последствия реструктуризации угольной отрасли России: избр. тр. / А.А. Рожков. – Москва: ФГУП ЦНИЭИ Уголь, 2003. – 480 с.
5. Маковская, Н.В. Внутренний рынок труда предприятия как условие развития человеческого капитала работников / Н.В. Маковская. – Могилев: МГУ им. А. Кулешова, 2007. – 276 с.
6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2008. – 448 с.
7. Быков, В.М. Применение компьютерных технологий при кадровом аудите / В.М. Быков, М.Г. Дороженко // Управление персоналом. – 2009. – № 1 (203).