

## КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Рассмотрены особенности формирования информационно-аналитической системы рынка труда в Республике Беларусь на микроуровне. Проанализированы имеющиеся информационные ресурсы для определения перспективной потребности в кадрах, основанные на запросе данных у предприятий. Показаны их узкие места. Обоснованы направления совершенствования системы сбора информации о перспективной потребности предприятий в кадрах.

**Ключевые слова:** информационная система рынка труда, ожидание вакансии.

В Республике Беларусь в настоящее время формируется Информационно-аналитическая система рынка труда (ИАСРТ), которую специалисты МОТ определяют как «совокупность организационных структур, процедур и механизмов, которые предназначены для получения информации о рынке труда» [1, с. 84], ее обработки и использования для прогнозов и принятия решений. Важное значение в формировании ИАСРТ имеет микроуровень (предприятия и организации, формирующие спрос на рабочую силу, учреждения образования, занятые ее подготовкой в нужном количестве и качестве). Именно данные предприятий о свободных рабочих местах и вакансиях формируют информацию о перспективной потребности в кадрах. Обычно такие сведения собираются с предприятий методом опроса. Но в настоящее время в отечественных организациях имеются определенные методические трудности в определении перспективной потребности в работниках, в требуемых навыках и квалификациях.

В Республике Беларусь основная роль в формировании LMIS принадлежит трем ключевым министерствам – Министерству экономики, Министерству труда и социальной защиты и Министерству образования, причем каждое из них проводит свой опрос предприятий:

1. Министерство экономики составляет прогноз численности занятых по видам экономической деятельности (на основе запросов в отраслевые министерства о прогнозируемой численности занятых по виду экономической деятельности, который они курируют). Отраслевые министерства формируют свои данные по результатам отчета предприятий.

---

<sup>5</sup>Доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе Витебского государственного технологического университета. E-mail: vankevich\_ev@tut.by.

2. Министерство труда и социальной защиты аккумулирует сведения о свободных рабочих местах и вакансиях, которые предприятия в соответствии с Законом Республики Беларусь «О занятости населения» должны в течение 2 недель представить в органы по труду, занятости и социальной защите по месту расположения организации. Банк данных постоянно обновляется. Он доступен в режиме он-лайн на сайте Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь. В течение 2015 г. через сайт Министерства труда и социальной защиты к нему обратилось более 2 млн пользователей. Но в структуре вакансий на 05.01.2015 на 91,8 % вакансий заработная плата была ниже среднереспубликанского уровня, причем на третьей части из них заработная плата составляла только 50 % от ее уровня (в отдельных областях таких вакансий около 50 % – Брестская, Витебская, Гомельская, Могилевская области). Таким образом, значительная часть заявленных в органы по труду, занятости и социальной защите вакансий в Республике Беларусь низкого качества.

3. В Министерстве образования Республики Беларусь в соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19.07.2011 № 972 «О некоторых вопросах формирования заказа на подготовку кадров» создана Автоматизированная система формирования заказа на подготовку квалифицированных кадров для всех отраслей экономики в Республике Беларусь (АС «Госзаказ и Прием»). В ней зарегистрировано около 5 % от общего числа действующих в Республике Беларусь юридических лиц, преимущественно государственной формы собственности (более 80 % от общего числа пользователей), которые представляют сведения о перспективной потребности в кадрах на 5–10 лет. На основе этих данных заключаются договора на подготовку кадров и формируются контрольные цифры приема в учреждения образования.

В соответствии с этим же постановлением, предприятия подают ежегодные сведения в городские исполнительные комитеты о дополнительной потребности в трудовых ресурсах с учетом стратегических направлений развития в разрезе: 1) уровень образования; 2) квалификация специалиста (профессия рабочего, должность служащего) – разряд, класс, категория; 3) причины дополнительной потребности (в связи с расширением производства, для возмещения естественного выбытия и замещения вакантных рабочих мест).

Таким образом, во всех трех базах информация основана на данных предприятий, причем каждая из них не дает полной и достоверной картины о перспективной потребности в кадрах для принятия решений всеми участниками экономической системы. Недостатком такого подхода является отсутствие определенности в методологическом вопросе: на

основе чего предприятия определяют дополнительную потребность в кадрах и составляют заявку на их подготовку. На предприятиях одновременно существует как избыток, так и недостаток кадров [2, с. 53], развиваются нестандартные формы занятости [3, с. 139–144], а дополнительная потребность определяется отделами кадров на основе заявок руководителей подразделений, с учетом преимущественно естественного движения кадров. При этом следует учесть следующее:

а) основным фактором, обуславливающим дополнительную потребность в кадрах, предприятия указывают возмещение естественного выбытия и замещение вакантных рабочих мест;

б) трудно прогнозировать перспективную потребность в кадрах с учетом структурных изменений в экономике, особенно потребность в будущих навыках и квалификациях;

в) недостаточное методическое обеспечение для кадровых служб и преимущественно делопроизводственная деятельность кадровых служб многих предприятий.

Возможно, решением данных проблем может стать проведение регулярных опросов нанимателей. В этом случае речь должна идти о разработке формы опроса, организации электронной платформы для его регулярного проведения, нормативно-правовой основы организации. Предприятиям необходима методика определения дополнительной потребности в кадрах и укрепление потенциала их кадровых служб. Для этого необходимо решить следующие задачи:

1) отработка анкеты опроса нанимателей, определение репрезентативной выборки предприятий, подготовка работников кадровых служб для проведения опроса;

2) построение прогностических моделей в разрезе видов экономической деятельности и основных профессионально-квалификационных групп и их публикация.

Данная работа должна быть включена в более широкую систему мер кадровой диагностики организации. Однако в настоящее время в Республике Беларусь нет универсального и утвержденного методического подхода к определению перспективной потребности в кадрах на микроуровне и тем более перспективной потребности в навыках и квалификациях, несмотря на важность этой проблемы [4, с. 33–41]. Существующие методические подходы к проведению кадровой диагностики, разработанные Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь, предназначены в основном для выявления потенциально избыточной численности работников [5] либо в контексте социально ответственного реструктурирования предприятия [6]. Поэтому вопрос методического обеспечения определения текущей и перспективной по-

требности в персонале, навыках и квалификациях является важной теоретической и практической задачей для Республики Беларусь, которую можно решить с помощью организации постоянного проведения кадровой диагностики на предприятиях. Кадровая диагностика в организации предполагает последовательную аналитическую деятельность, включающую формирование базы данных, комплексный анализ и оценку эффективности использования персонала с целью выявления кадровых проблем и определения мер по их устранению. Кадровая диагностика должна осуществляться кадровой службой совместно с другими подразделениями организации (планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, отдел нормирования и др. службы организации). Источниками информации для проведения кадровой диагностики являются данные государственной статистической отчетности, ведомственной статистической отчетности, оперативного учета в организации и экспертных опросов в структурных подразделениях организации. Результаты кадровой диагностики составляют информационную основу для разработки кадровой политики организации и мероприятий региональной политики занятости. Рекомендуемый временной лаг при проведении кадровой диагностики – один год. По мере появления кадровых проблем организация вправе самостоятельно определить частоту ее проведения.

Сводные данные по Республике Беларусь свидетельствуют, что предприятия при выбытии работников практически сразу же замещают их новыми. Коэффициент оборота рабочей силы постоянно сохраняется на уровне 50 %, причем с 2011 года коэффициент оборота по выбытию превышает коэффициент оборота по приему, то есть происходит плавное сокращение численности работников. Однако в структуре уволенных доминируют уволенные по причине окончания срока трудового договора (контракта) и за нарушения трудовой дисциплины, в то время как доля высвобожденных с производств остается незначительной (0,9–1,5 %, при этом отмечается ее рост). В структуре принятых на работу доля принятых на дополнительно введенные рабочие места составляет не более 5–6 %. То есть предприятия механически компенсируют выбытие новым наймом на прежние рабочие места. В 2015 году совокупный оборот рабочей силы составил 47 % (таблица 1).

Международные сравнения свидетельствуют, что таких значений оборот рабочей силы в странах с Восточной и Центральной Европы достигал только в период так называемого трансформационного шока (в середине 1990-х годов), когда и обозначилась структурная перестройка в них. Затем этот показатель стабилизировался на уровне в среднем 30 %.

Число свободных рабочих мест и вакансий, заявленных в органы государственной службы занятости в течение 2010–2015 гг., дискретно

изменялось, с 2012 года отмечается их резкое снижение (таблица 2). В структуре заявленных вакансий ранее от 67 до 77 % составляли свободные рабочие места по рабочим специальностям, в 2015 году ситуация изменилась. В отраслевой структуре заявленных вакансий также происходят изменения – сокращается доля промышленности, строительства, растет заявленная потребность в работниках для сельского хозяйства, а также бюджетных отраслей (образование, здравоохранение и предоставление социальных услуг).

Таблица 1 – Совокупный оборот рабочей силы в экономике Республики Беларусь

Движение рабочей силы	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Принято на работу, тыс. чел.	878,4	836,6	875,8	865,6	808,8	698,7
В том числе на дополнительно введенные рабочие места, тыс. чел. (в % от принятых)	66,4 (7,5 %)	56,4 (6,7 %)	51,8 (5,9 %)	46,1 (5,3 %)	46,2 (5,7 %)	41,0 (5,87 %)
Уволено, тыс. чел.	861,3	901,1	919,8	949,0	864,1	780,0
Соотношение между принятыми и уволенными, %	102,0	92,8	95,2	91,2	93,6	89,6
Из числа уволенных высвобожденные, тыс. чел. (в % от уволенных)	7,9 (0,9 %)	7,9 (0,9 %)	7,7 (0,8 %)	14,6 (1,5 %)	11,0 (1,3 %)	9,7 (1,2 %)
Уволенные за нарушения трудовой дисциплины, тыс. чел. (в % от уволенных)	61,9 (7,2 %)	70,2 (7,8 %)	63,8 (6,9 %)	63,7 (6,7 %)	51,1 (5,9 %)	41,1 (5,3 %)
Совокупный коэффициент оборота рабочей силы, %	50,1	50,4	53,3	54,9	51,9	47,0
Коэффициент оборота по приему, %	25,3	24,3	26,0	26,2	25,1	22,2
Коэффициент оборота по выбытию, %	24,8	26,1	27,3	28,7	26,8	24,8

Источник: [7, с. 185; 8, с. 155–156].

Несмотря на ненапряженное значение показателя конъюнктуры белорусского рынка труда (количество безработных на 1 вакансию составило в 2011 г. 0,5 чел., в 2014 г. – 0,7, в 2015 г. – 1,6), на нем нарастают профессионально-квалификационные дисбалансы. Более 50 % вакансий формируют традиционные сектора экономики – промышленность, сельское хозяйство, строительство, более 20 % – бюджетные организации образования и здравоохранения (таблица 2).

Таблица 2 – Количество и структура свободных рабочих мест и вакансий, заявленных в органы по труду, занятости и социальной защите Беларуси\*

	Число свободных рабочих мест и вакансий в том числе, в %			Структура свободных рабочих мест и вакансий, в %				Конъюнктура рынка труда (число зарегистрированных безработных на 1 вакансию)
	всего, ед.	для рабочих	для служащих	промышленности	сельского хозяйства	строительства	образования и здравоохранения	
2010	48,8	77,17	22,83	24,7	10,5	18,7	9,8	0,7
2011	51,7	77,6	22,4	26,3	12,45	16,36	9,78	0,5
2013	50,48	75,5	24,6	26,1	13,3	13,7	13,4	0,4
2014	33,59	67,3	32,7	24,4	16,8	11,7	17,2	0,7
2015	28,68	49,15	50,85	16,7	14,3	13,5	23,2	1,6

\*по рабочим профессиям и не работавшим ранее, ищущим работу впервые.

Источник: [9, с. 102,108; 8, с. 18, 227].

Высокий уровень совокупного оборота рабочей силы говорит о том, что предприятия набирают рабочую силу практически с той же активностью, как и высвобождают (таблица 1). Статистические данные показывают, что наиболее высокие значения оборота рабочей силы в отраслях, имеющих наиболее высокий удельный вес убыточных организаций (сельское хозяйство, промышленность, строительство, торговля). Аналогичные результаты получены специалистами НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь<sup>6</sup> – убыточные организации реже планируют ликвидацию рабочих мест, чем неубыточные [10, с. 72]. Согласно данным опроса, 64,5 % обследованных организаций испытывают трудности при поиске новых работников, основной из которых является нехватка работников с необходимой квалификацией на рынке труда (70,9 %). Одним из важнейших источников восполнения дефицита кадров в организациях являются выпускники учреждений

<sup>6</sup>В 2014 году в НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь проведено исследование «Проведение опроса нанимателей в целях определения дополнительной потребности организаций в кадрах», в рамках которого опрошено 386 коммерческих организаций государственной и смешанной (без иностранного участия) форм собственности (на которых занято 46,3 % от общей списочной численности работников).

образования, качество подготовки которых имеет большое значение для нанимателей [4, с. 72]. Согласно данным опроса, почти в каждой 3-й обследованной организации качество подготовки устраивающихся в них на работу выпускников учреждений образования оценили как «хорошее», в 63,0 % организаций его оценили лишь как «удовлетворительное». В качестве основных причин неудовлетворенности (полной либо частичной) качеством подготовки выпускников учреждений образования наниматели, прежде всего, называли их слабую практическую подготовку и оторванность полученных ими знаний от практики.

Таким образом, недостаточно проработанными являются методические основы определения перспективной потребности в кадрах для предприятий, планирования дополнительного обучения работников, методика определения перспективных навыков и квалификации.

Планирование дополнительной потребности в трудовых ресурсах на предприятиях осуществляется отделами кадров на основе заявок руководителей подразделений, оценки перспектив развития предприятия и естественного движения кадров. Недостатком такого подхода является отсутствие определенности в методологическом вопросе – на основе чего определяется дополнительная потребность в кадрах и составляется заявка на их подготовку. Часть предприятий главным аргументом в обосновании дополнительной потребности в кадрах считают ресурсное (в данном случае кадровое) обеспечение темпов роста. Снижается качество рабочих мест – как правило, расчет перспективной потребности осуществляется исходя из текущего состояния предприятия. Получается, что первоначально, на этапе составления прогнозных оценок потребности предприятий в кадрах, предприятия подают информацию на рынок образовательных услуг, ориентируясь на текущее обеспечение производственной программы трудовыми ресурсами с минимальной адаптацией. Формирование экстраполяционных прогнозов потребности в кадрах по принципу «от достигнутого» приводит к аналогичным результатам.

Представляется правомерным предложить следующий методический подход к проведению кадровой диагностики в организации с целью выявления перспективной потребности в кадрах:

1. Определение числа рабочих мест в организации путем суммирования численности работников списочного состава, внешних совместителей, граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам, и числа вакантных (свободных) рабочих мест (в разрезе категорий персонала и подразделений организации).

2. Анализ движения работников организации, который целесообразно провести в разрезе категорий персонала, возраста и причин дви-

жения. При анализе информативным является расчет коэффициента текучести кадров и уровня замещения выбывших работников принятыми (отношение принятых работников к выбывшим, в процентах), информация о которых содержится в формах статистической отчетности организаций № 1-т (труд), 12-т, 6-т (кадры), данных отдела кадров.

3. Анализ движения рабочих мест в организации: выбытия в разрезе следующих причин – физического износа, закрытия убыточных подразделений, реструктуризации производства, модернизации, перевооружения и пр. и создания рабочих мест – с обязательным описанием спецификации рабочего места.

4. Расчетное и экспертное определение потребности в персонале (используя таблицы 3 и 4).

Таблица 3 – Расчётное определение потребности в рабочей силе и источники её обеспечения

Человек	Год
Потребность в работниках – всего, в том числе на:	
- вновь вводимые рабочие места	
- замену выбывающих по причине текучести кадров	
- замену выбывающих по другим причинам (на пенсию, учебу, призыв в Вооруженные Силы и др.)	
Обеспечение потребности в рабочей силе – всего, 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	

*Источник:* собственная разработка.

Форма экспертного опроса для определения структуры потребности в кадрах в подразделениях организации представлена в таблице 4.

По итогам опроса в подразделениях организации составляется сводная форма потребности в персонале в организации. Завершающим этапом в проведении кадровой диагностики в организации является сведение всех показателей, комплексно характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии, в единую таблицу. По итогам кадровой диагностики специалистами предприятий готовится аналитическая записка, в которой последовательно отражаются результаты кадровой диагностики, выявленные тенденции, основные кадровые проблемы и необходимые мероприятия по их устранению.

Таблица 4 – Сведения о потребности подразделений организации в кадрах

Наименование подразделения предприятия	Должность, профессия	Квалификационные требования к работнику		
		уровень образования	квалификация и специализация (для специалиста), разряд, класс, категория (для рабочего)	дополнительные требования, требуемые навыки и компетенции
...				
Итого				

*Источник:* собственная разработка.

*Список литературы*

1. Mane F., Corbella T. Developing and running an establishment skills survey. Guide to anticipating and matching skills and jobs. Vol. 5. EFO. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017.
2. Ванкевич, Е. В. Кадровые службы: направления активизации / Е. В. Ванкевич // Беларуская думка. – 2011. – № 1. – С. 52–59.
3. Ванкевич, Е. В. Нестандартная занятость: сущность, формы, масштабы, регулирование / Е. В. Ванкевич, О. В. Зайцева // Белорусский экономический журнал. – 2015. – № 3 (72). – С. 129–146.
4. Ванкевич, Е. В. Рынок образовательных услуг и рынок труда Республики Беларусь: направления согласования / Е. В. Ванкевич, Е. Н. Коробова, В. Л. Шарстнев. – Витебск : ВГТУ, 2010. – С. 12–15.
5. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников : утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 15.12.2016 г. № 72. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mintrud.gov.by/system/extensions/spaw/uploads/files/Postanovlenie.pdf>. – Дата доступа: 20.02.2017.
6. Ванкевич, Е. В. Кадровая диагностика как элемент социально ответственной реструктуризации / Е. В. Ванкевич, Н. В. Маковская // Социально ответственная реструктуризация предприятия : сб. науч. ст. ; подготовлен в рамках реализации проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Содействие социально ответственному реструктурированию предприятий в Республике Беларусь». – Минск, 2013. – С. 104–131.
7. Труд и занятость в Республике Беларусь. 2014. – Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2014.
8. Труд и занятость в Республике Беларусь. 2016. – Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2016.
9. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2015. – Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2015
10. Проведение опроса нанимателей в целях определения дополнительной потребности организаций в кадрах. Отчет о НИР. 07.14.04. – Минск : НИИ труда М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 2014.

**A. Vankevich<sup>7</sup>**

## **PERSONNEL DIAGNOSTICS IN THE MODERN ORGANIZATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS**

*Abstract.* The report describes the features of the labour market information system (LMIS) in the Republic of Belarus at the micro level. The available information resources to determine the future needs for staff are analyzed, which based on the request data from enterprises. Their bottlenecks are showed. The ways of improving the system of information collection about future staff needs of enterprises are determined.

*Keywords:* labour market information system, jobs anticipation.

УДК 005

**С. Е. Витун<sup>8</sup>, Ф. Юсубов<sup>9</sup>, М. Г. Жук<sup>10</sup>**

## **ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Рассматриваются вопросы взаимосвязи развития социальной сферы и финансирования научных исследований в высших учебных заведениях образования. Социальная сфера предполагает тесную взаимосвязь человеческого капитала, образования, науки для обеспечения устойчивого экономического роста основных макроэкономических показателей. Проведен анализ расходов государственного бюджета Республики Беларусь, выделяемых на научно-исследовательскую деятельность; на фундаментальные и прикладные научные исследования в сфере высшего образования. Дана характеристика затрат, выделяемых на научные исследования и разработки, в зависимости от источника финансирования. Определены позитивные и негативные тенденции финансирования научных разработок в учреждениях высшего образования в Республике Беларусь.

*Ключевые слова:* социальная сфера, образование, финансирование науки, научный потенциал, научные исследования, коммерциализации научных исследований.

В современных условиях, при переходе на рыночные отношения хозяйствования, все более актуальной научной проблемой становится обеспечение стабильного развития социальной сферы. Главной целью социального развития любого государства является повышения уровня жизни населения, а также формирование человеческого капитала в целом как главной производительной силы. Это цель не может быть смо-

---

<sup>7</sup>Doctor of economic sciences, professor, Vice-Rector for Scientific Work Vitebsk State Technological University. E-mail: vankevich\_ev@tut.by.

<sup>8</sup>Кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета экономики и управления Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. E-mail: svitun@grsu.by.

<sup>9</sup>Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного бизнеса и маркетинга факультета экономики и управления Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. E-mail: Jsubov\_FI@grsu.by.

<sup>10</sup>Кандидат юридических наук, доцент, директор УО «Гродненский торговый колледж» Белкоопсоюза.