

(22). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prioritetnye-sovremennoy-innovatsionno-kadrovoi-politiki> (дата обращения: 11.10.2020).

2. Королёва, Д.Ю., Питилимов, А.В., Синева, Н.Л., Яшкова, Е.В. Инновации в сфере управления персоналом [Электронный ресурс] / Д.Ю. Королёва, А.В. Питилимов и др. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. - №1 (35). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sfere-upravleniya-personalom> (дата обращения: 10.10.2020).

3. Взгляды разных авторов на понятие «инновация» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://studfile.net/preview/3837001/page:2/> (дата обращения: 08.10.2020).

**УДК 331.108.4**

**Зинченко Е.А.,**

*студентка 5 курса спец. 1-27 01 01-16  
«Экономика и организация производства  
(легкая промышленность)»*

**Научный руководитель:**

*к.э.н., доцент, декан*

*факультета экономики и*

**бизнес-управления Коробова Е.Н.,**

*Учреждение образования «Витебский  
государственный технологический  
университет»,*

*г. Витебск, Республика Беларусь*

**Zinchenko E.A.,**

*5th year student specialty 1-27 01 01-16  
"Economics and organization of production  
(light industry)"*

**Scientific adviser:**

*E. N. Korobova,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Dean  
of the Faculty economics and business  
management, Educational institution  
"Vitebsk State Technological University",  
Vitebsk, Republic of Belarus*

## **СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА НА МИКРОУРОВНЕ**

### **PERSONNELSEGMENTATION AS A TOOL FOR DETERMINING THE NEED FOR PERSONNEL TRAINING AT THE MICRO LEVEL**

**Аннотация.** В статье рассматривается подход к обучению персонала на основе использования инструментов маркетингового анализа персонала для его сегментирования. В качестве критериев сегментирования выступают мотивационные установки и способности к развитию персонала. Рассмотрены механизмы оценки критериев сегментирования и дана оценка целесообразности инвестирования в обучение работников в разрезе полученных сегментов матрицы.

**Ключевые слова:** развитие персонала, инвестиции, критерии сегментирования.

**Annotation.** In the article the authors consider the approach to human resource training based on the use of marketing analysis of human resources for segmentation. The criteria for segmentation are motivational attitudes and staff development abilities. The authors considered the mechanisms for evaluating the segmentation criteria and assessed the feasibility of investing in human resource training in the context of the received matrix segments.

**Key words:** human resource development, investments, criteria of segmentation.

Научный интерес к формированию систем внутрифирменного обучения обозначился намного раньше появления концепции стратегического управления персоналом. В первые, с точки зрения, научного подхода развитие этой системы предлагал Г. Беккер в теории человеческого капитала. Г. Беккер указал на важное различие между общим человеческим капиталом, которому можно найти применение в любой организации, и специфическим человеческим капиталом, пригодным для конкретного предприятия. Обучение общим навыкам повышает производительность работника на многих альтернативных рабочих местах. Если текущий работодатель по окончании обучения не будет оплачивать работника по его полной стоимости, то другой работодатель его переманит к себе. Другая ситуация возникает при инвестициях в специфический человеческий капитал. Работник ничего не выигрывает от таких инвестиций при смене работы, так как они увеличивают его производительность на одном рабочем месте.

Система развития персонала должна включать комплекс мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников.

Данный комплекс мер реализуется посредством системы внутрифирменного обучения работников, под которой понимается система подготовки персонала, проводимая за счет средств предприятия с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации [1, с.42].

Общая схема механизма развития персонала в части внутрифирменного обучения может быть представлена следующим образом:

1. Администрация организации определяет общую стратегию развития и осуществляет контроль за реализацией этой стратегии.
2. Работники кадровых служб определяют стратегию развития человеческих ресурсов организации, осуществляют организацию внутрифирменного обучения.
3. Функциональные руководители выявляют потребности в обучении работников структурных подразделений, осуществляют контроль процесса обучения, стимулирование его участников, оценку результатов.

К развитию персонала необходим стратегический подход, выкающий из стратегии развития организации [3, с. 645].

Осуществление процесса внутрифирменного обучения проходит через ряд обязательных этапов, начиная от определения потребности в обучении и заканчивая оценкой эффективности обучения.

При определении потребности в обучении необходимо отталкиваться, прежде всего, от системы стратегических целей организации и сравнительной оценки будущих требований к персоналу и текущих знаний, профессиональных компетенций и навыков сотрудников.

В практике функционирования систем внутрифирменного обучения различается два механизма: традиционное внутрифирменное обучение и интегрированное внутрифирменное обучение, совмещенное с организационным развитием.

Таким образом, система развития персонала современной организации должна быть основана на системном подходе, т.е. реализовывать «сохраняющее» и «инновационное» обучение персонала и носить интегрированный характер, вытекать из стратегии развития организации и кадровой стратегии организации.

Однако при определении потребности в обучении немаловажным вопросом является определение объекта обучения, так как затраты на обучение, согласно теории человеческого капитала, рассматриваются как инвестиции, то для инвестора (т.е. работодателя) важным аспектом является размер и период отдачи этих инвестиций. Основываясь на теории внутренних рынков труда, инвестиции в персонал должны предшествовать его сегментированию, т.е. деление персонала на группы (сегменты) в соответствии с критериями.

Критериями, влияющими на эффективность обучения и величину отдачи инвестиций в развитие персонала, с точки зрения маркетингового подхода к анализу персонала могут быть:

- мотивационные установки работника, которые выражаются через сферу профессиональных интересов, стремление к самореализации через профессиональный и должностной рост, через целеустремленную карьеру, заинтересованность в работе в конкретной организации, определенность собственных профессиональных перспектив;

- способности к развитию, которые оцениваются через уровень образования (основные и дополнительные знания), практические навыки и опыт работы, способности к обучению, демографические характеристики (состояние физического здоровья, возраст).

Оценка критерия «Мотивационные установки работника» может быть проведена с использованием методов тестирования или собеседования. В итоге могут быть выделены сотрудники со следующими мотивами к обучению:

- мотив вознаграждения (новые знания и навыки создадут возможность для получения бонусов, премий, повышения зарплаты, сверхурочных и т.д.);

- социальный мотив (новые знания и навыки создадут возможность для работы в команде, расширение социального взаимодействия);

- процессный мотив (новые знания и навыки создадут возможность для расширения спектра функциональных задач, развития профессионализма, возможности проектной работы, получения творческих задач и пр.);

- мотив достижения (новые знания и навыки создадут возможность для самообучения, карьерного роста, расширения объемов ответственности и т.д.)

- идейный мотив (новые знания и навыки создадут возможность для длительных трудовых отношений, лояльности со стороны руководства и т.п.).

Итоговые оценки мотивационных установок работника могут быть: высокие, средние, низкие.

Оценка критерия «Способности к развитию» может быть проведена с использованием комплексного подхода, учитывающего результаты аттестации, текущей деловой оценки персонала (тестирование, KPI, матричный метод (сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности) и др.) [2].

Итоговые оценки способностей к развитию работника могут быть: высокие, средние, низкие.

Таким образом, матрица сегментирования персонала для целей принятия решения об инвестировании в обучение может иметь следующий вид (рис. 1):

<b>Мотивационные установки работника</b>	Высокие	-	+	+
	Средние	-	+	+
	Низкие	-	-	-
		Низкий	Средний	Высокий

### **Способности работника к развитию**

«+» - положительное решение об инвестировании в сотрудника

«-» - отрицательное решение об инвестировании в сотрудника

Рисунок 1 - Матрица сегментирования персонала для целей принятия решения об инвестировании в обучение\*

\*Источник: составлено автором

Таким образом, инвестирование в обучение работников организации целесообразно при высокой и средней мотивации в сочетании с высокими и средними способностями к развитию. Во всех остальных случаях инвестирование в развитие принесет низкую отдачу.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Маковская, Н.В. Трансформация трудовых процессов в условиях модернизации предприятий: монография / Н.В. Маковская. – Могилев: МГУ им. А.А.Кулешова, 2015. – 144с.
2. Методы и цели оценки персонала: как превратить сотрудников из инструмента в мозговой центр компании - Электронный ресурс: <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>.- Дата доступа: 10.10.2020
3. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008- 944с.

**УДК 331.101.3**

*Ибраимова Э.Ш.,  
студентка 4 курса направления  
подготовки 38.03.03 «Управление  
персоналом»*

*Научный руководитель:  
к.э.н., доцент кафедры управления  
персоналом Аметова Э.И.,  
ИЭУ(СП) ФГАОУ ВО «КФУ  
им. В.И.Вернадского»,  
г. Симферополь, Россия*

*Ibraimova E.Sh.  
4th year student, 38.03.03 "Personnel  
Management"*

*Scientific adviser:*

*Ametova E.I.,  
PhD in Economics, Associate Professor of  
Personnel management Department  
IEM (SU) V. I. Vernadsky Crimean Federal  
University, Simferopol, Russia*