
MARYNA KAMYNA

**COMPARATIVE CHARACTERISTICS
OF THE TAX BASE OF LOCAL
GOVERNMENT AND SELF-GOVERNMENT**

Author affiliation. *Maryna KAMYNA (Marina-bldrv@yandex.ru), Grodno Regional Center for Social and Economic Research of the State Scientific Institution «Research Economic Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus» (Grodno, Belarus).*

Abstract. The article analyzes the contents and structure of financial and economic base of the local government and self-government, sources of budget revenue. The main sources of own income, in particular, income tax, income tax paid by non-governmental and municipal organizations, real estate tax and land tax are considered. Based on comparison of the volume of tax revenue and the economic base that forms them, the conclusion is made about insufficient efficiency and sustainability of the existing economic base of local budgets. The principal factors limiting the tax autonomy of local authorities are given.

Keywords: tax base; local budgets; a system of local government and self-government; socio-economic development of regions.

UDC 332.14

*Статья поступила
в редакцию 20.12. 2019 г.*

И. И. НОВИК

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

В статье представлена методика оценки организационного развития персонала предприятия, изучен опыт Российской Федерации, стран Европейского союза, США в области развития персонала; рассмотрена взаимосвязь стратегии развития организации с критериями оценки развития персонала; изучена концепция горизонтального и вертикального развития персонала; описаны критерии оценки развития сотрудников. На основе данной методики установлены рейтинги сотрудников, согласно которым разрабатывается индивидуальный план развития каждого сотрудника.

Ключевые слова: организационное развитие персонала; оценка развития персонала; методы оценки развития персонала.

УДК 005.95/.96

Ирина Ивановна НОВИК (by.girl777@mail.ru), аспирантка кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

«Капиталы приходят и уходят, технологии изменяются и исчезают. Только люди остаются с нами, и именно от них зависит рост капиталов и эффективное использование технологий» [1].

Развитие персонала — одна из основных функций системы управления персоналом, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации, т. е. повышение уровня знаний, умений и навыков работников, различных способов коммуникации, производственной и организационной культуры.

Исследования Ж. Пиаже (швейцарский биолог и философ, автор теории интеллектуального развития), Б. Торберта (американский эксперт в области управления изменениями, вертикального развития лидеров и трансформационного развития организаций) и Р. Кигана (профессор Гарвардского университета, автор теории развития субъектно-объектной дифференциации и порядков сознания) в работе «Концепция горизонтального и вертикального развития» говорят о том, что человек может развиваться, с одной стороны, в части своих знаний и навыков, т. е. в горизонтальном развитии, а с другой стороны, в процессе изменения способа мышления, т. е. в вертикальном развитии. Это надо учитывать и использовать для удовлетворения личных потребностей работников и запросов организации. В качестве примера можно использовать метафору со стаканом. Когда человек обучается, то развиваются его знания и навыки и наполняется пустой стакан — это горизонтальное развитие. Вместе с развитием знаний и навыков происходит развитие и способа мышления, т. е. изменяется способ мышления о той или иной проблеме и соответственно повышается осознанность, меняется его поведение, следовательно, осуществляется расширение стакана — это вертикальное развитие [2].

Согласно концепции Торберта и Кигана вертикальное развитие — это изменение способа мышления; расширение перспективы мышления; эмоциональная зрелость; осознанное поведение.

Горизонтальное развитие — это развитие компетенций; приобретение новых знаний и навыков.

Относительно объекта развития (конкретного работника) нужно говорить об организационном развитии (ОР), т. е. конкретных мерах организации в данном направлении и саморазвитии работника [3].

Цель организационного развития персонала — поддержание потенциала, которым должен обладать персонал, чтобы справиться с текущими и будущими рабочими задачами.

Действенная кадровая политика требует фокусирования на вопросе развития сотрудников в двух направлениях: профессиональные компетенции для принятия верных и обоснованных решений и результативность сотрудников как ключевой элемент системы управления эффективностью бизнеса.

При управлении организационным развитием персонала его оценка должна выступать обязательным элементом данного процесса.

Цель авторского исследования — разработать методику оценки организационного развития персонала предприятия. Оценка ОР персонала в нашем понимании — это процесс диагностики и анализа показателей компетентности и результативности персонала, определения их уровня развития и выявление причин их низкой величины и/или потенциала развития с целью обеспечения реализации стратегических задач организации.

Для формирования предпосылок предстоящей деятельности необходимо знать стратегии организации на рынке:

стратегия изменений: планирование существенных перемен на производстве или в работе с клиентами, разработка системы мотивации и др.;

стратегия сокращений: снижение расходов на персонал, увольнения сотрудников и др.;

стратегия роста: увеличение доли рынка, уменьшение текучести кадров, привлечение новых сотрудников и др.

В основе данного анализа лежит система требований к персоналу, связанных со стратегией организации. После выработки стратегического плана разрабатываются критерии оценки эффективности организации. Раз в год необходимо составлять тактический план действий:

цели и задачи отдела — для выполнения стратегического плана (на год);
цели и задачи сотрудников — для выполнения целей и задач отдела (на квартал или полугодие, или год);

индивидуальный план сотрудника (на год).

С учетом этапов, приведенных выше, выстраивается система требований к персоналу организации, в частности определяются критерии оценки организационного развития персонала, которые должны быть отражены в направлениях формирования требуемых компетенций сотрудников и формах их производственного поведения, обеспечивающих наиболее эффективную реализацию общей стратегии организации.

Рассмотрим более подробно этапы создания модели компетенций и формирования плана результативности работников.

Модель компетенций фактически будет являться детализацией стратегического и тактического плана до уровня конкретных измеримых параметров. Руководитель службы по управлению персоналом (и (или) начальник отдела) совместно с сотрудниками формулируют содержание компетенций для каждого уровня управления модели компетенций.

Как правило, модель компетенций организации формируется на основе так называемого словаря компетенций — перечня компетенций, включающего описание содержания компетенций, описание градаций уровней их проявления, балльные значения уровней проявления компетенций. Словарь компетенций может быть как внутрикорпоративным, составленным на основании анализа особенностей конкретной организации и отрасли в целом силами внутренних либо привлеченных экспертов, так и универсальным (например, словарь компетенций Ломингера).

Система ценностей и модель компетенций как часть стратегии являются долгосрочным достаточно стабильным инструментом и требуют обновления только в случае существенного изменения условий организации, а значит, и необходимости преобразования стратегии в целом.

Для примера приведем словарь компетенций для менеджера по продажам в организации ООО «Стройинвестлизинг». Уровень развития каждой компетенции руководитель отдела продаж, непосредственный начальник оценили по степени соответствия компетенций работника требованиям организации (табл. 1).

Таблица 1. Пример оценки компетенций

Компетенция	Оценка руководителя отдела продаж, %	Оценка непосредственного начальника, %
Гибкость и адаптивность	50	55
Профессиональная компетентность	50	65
Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)	50	40
Ориентация на результат	25	30
Решение проблем	25	20
Системный подход	50	45
Работа в команде	75	70
Итого, среднеарифметическое значение, %		46

Основой плана результативности является система сбалансированных показателей [4]. Для достижения поставленных целей следует установить ключевые параметры выполнения задач. Показатели обязательно должны быть

представлены в цифровом виде. Таким образом, достигнутые в конце года результаты будут сравниваться с контрольными цифрами, что позволит оценить разработанную стратегию.

План результативности в свою очередь представляет собой трансляцию тактического плана на каждого работника отдела. Постановка целей работникам осуществляется ежегодно по факту формирования тактического плана отдела. Выбор словаря компетенций и показателей для плана результативности зависят от конкретной должности, специфики деятельности организации и стратегического направления развития. Для того чтобы отобрать факторы, нужно задать вопрос «Что в деятельности сотрудников способствует росту эффективности организации?». Факторы должны быть приемлемыми для всех заинтересованных сторон.

Непосредственный руководитель обсуждает с сотрудником индивидуальные цели на текущий год, а также приоритетные направления деятельности отдела, он же сообщает сотруднику, каким образом будет осуществляться оценка результатов, получает подтверждение работника о готовности выполнять поставленные цели.

Приведем пример целей для менеджера по продажам ООО «Стройинвестлизинг», сформулированных в соответствии с предлагаемой методикой оценки в табл. 2.

Таблица 2. Пример целевых показателей плана результативности сотрудника

Целевой показатель	Вес, %	План	Факт	Результат по показателю, %	Итого, %
Объем валовой прибыли от продажи, р.	30	400 000	320 000	80	24,0
SMART-задачи, %	20	100	100	100	20,0
Сокращение дебиторской задолженности, р.	20	240 000	140 000	58	11,7
Количество контактов, шт.	10	700	800	114	11,4
Стандарты, %	10	100	120	120	12,0
Клиенты по рекомендации, шт.	10	10	17	170	17,0
Всего	100				96,1

Оценка результативности работника, т. е. процент выполнения плана результативности, будет вычисляться по формуле

$$P_{\text{работ.}} = (P_{\text{пок.1}}/100 \cdot \text{вес}_1 + P_{\text{пок.2}}/100 \cdot \text{вес}_2 + \dots + P_{\text{пок.n}}/100 \cdot \text{вес}_n) / n,$$

где $P_{\text{работ.}}$ — результативность работника; $P_{\text{пок.}}$ — результат по показателю; n — количество целей в плане результативности; $P_{\text{пок.1}} = \text{факт.}/\text{план.} \cdot 100 \%$.

Согласно примеру, приведенному выше, уровень результативности работника И. И. Иванова будет равен 96,1 процентам:

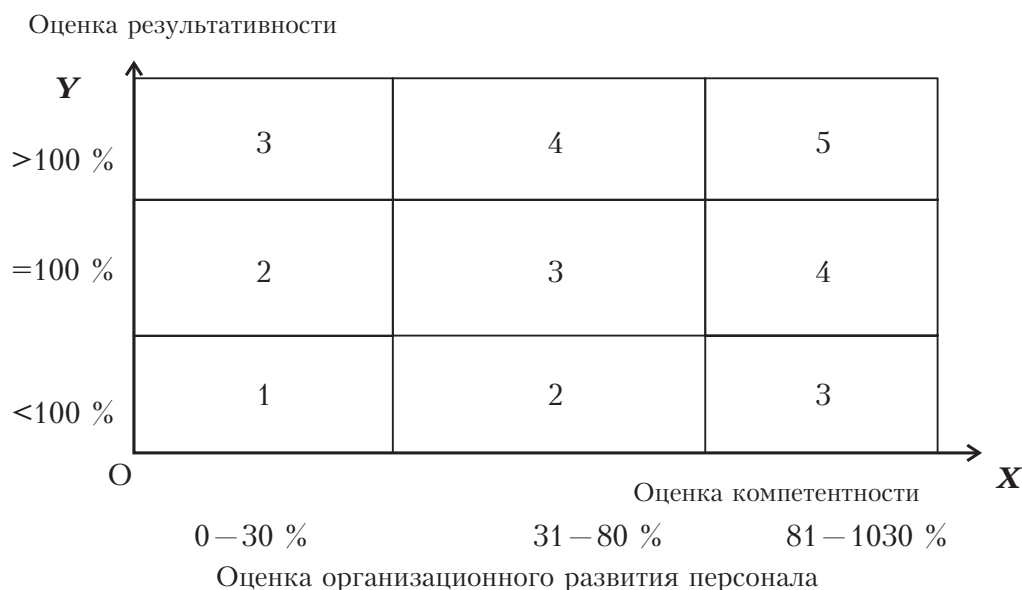
$$P_{\text{работ.}} = (80/100 \cdot 30 \% + 100/100 \cdot 20 \% + 58/100 \cdot 20 \% + 114/100 \cdot 10 \% + 120/100 \cdot 10 \% + 170/100 \cdot 10 \%) / 4 = (24 \% + 20 \% + 11,7 \% + 11,4 \% + 12,0 \% + 17,0) / 4 = 96,1 \%$$

Целевые показатели и их вес устанавливаются в зависимости от специфики деятельности организации: торговые компании больший вес придают фактору ответственности, производственные предприятия — техническим профессиональным знаниям, организации, занятые в сфере услуг, — профес-

сиональным знаниям и навыкам взаимодействия. Веса могут устанавливаться рабочей группой экспертов, но утверждаются (а значит, и корректируются) топ-менеджерами организации.

Оценка результативности работников осуществляется путем сопоставления заданных бизнес-целей с достигнутыми результатами.

Ось OX — оценка компетентности, ось OY — оценка результативности, зная значение оценки каждого работника, мы получаем точку с координатами XU , которая и является непосредственно оценкой OP данного работника (см. рисунок).



На основании оценки результативности и оценки развития компетенций определяем интегральный уровень развития работника от 1 до 5 (см. пример).

Уровень, присвоенный работнику по окончании оценки, определяет направление развития работника.

Интегральный уровень развития работника

Уровень	Характеристика уровня
5	Полностью превосходит все требуемые результаты и ожидания
4	Полностью соответствует требуемым результатам и ожиданиям. Превосходит по некоторым ключевым областям
3	Соответствует требованиям и ожиданиям
2	Частично не соответствует требованиям и ожиданиям по некоторым ключевым областям
1	Не соответствует требованиям и ожиданиям

В примере оценки организационного развития менеджера по продажам ООО «Стройинвестлизинг» оценка компетенций составляет 46 %, оценка уровня результативности — 96,1 %, таким образом, интегральный уровень — 3.

После определения уровня OP сотрудника необходимо определить направление его развития:

обеспечить ротацию либо замену работника. В случае длительного отпуска либо адаптации в новой должности необходимо провести мероприятия по обучению и через 3–6 месяцев провести повторную оценку;

обеспечить профессиональное обучение, развить мотивацию сотрудника;

выявить компетенции, профессиональные знания и навыки, требующие развития, обеспечить обучение либо ротацию работника;

выявить ключевые компетенции, требующие развития, и провести программу обучения;

согласовать карьерное развитие работника и его последующее продвижение.

Данная методика формирования критериев оценки развития персонала (модель компетенций, план результативности) позволяет создать прямую взаимосвязь критериев оценки со стратегией развития организации, а значит, обеспечить достижение эффективности организации, получить конкретные измеримые показатели, а также достичь организационного развития персонала.

Целями организационного развития являются:

достижение конгруэнтности между организационными структурами, процессами, стратегией, людьми и культурой;

развитие и создание новых организационных решений;

формирование способности организации к самообновлению и самовозрождению;

повышение организационной эффективности и индивидуальное развитие [5].

По своей сути организационное развитие — это процесс обучения людей тому, как решать проблемы, использовать преимущества и возможности, это процесс изучения, как все делать постоянно и лучше. Организационное развитие фокусируется на аспектах, связанных с «человеческой стороной» организаций, и ищет пути увеличения эффективности людей, команд, индивидуальных и социальных процессов в организациях. Уникальной особенностью ОР является то, что кроме совершенствования организаций оно также занимается развитием личности в организации.

Для того чтобы составить комплексное представление об организационном развитии персонала, набор частных критериев оценки необходимо обобщить. В этом случае становится возможным сопоставление уровня развития работника, отдела и всей организации в целом на начало и конец временного периода.

Заключительный этап разработки методики оценки состоит в установлении рейтинга сотрудников. На основе данного рейтинга разрабатывается план развития, который в индивидуальном порядке определяет направления развития сотрудника. Этот рейтинг позволяет распределить премиальный фонд между работниками, что приведет к дополнительному стимулированию сотрудников и повышению профессионального уровня.

Данная методика основывается на совокупности двух подходов: управление по целям (Р. Акофф и П. Друкер) и управление по компетенциям (Д. Мак-Клелланд, Р. Бояцис, Л. и С. Спенсеры). Развитие персонала с опорой на стратегические цели и задачи организации приводит к четкому пониманию критериев результативности и способов достижения требуемых результатов. Управление по компетенциям способствует развитию личностно-профессиональных качеств и свойств субъекта деятельности как профессионала. Повышение результативности и компетентности осуществляется на фоне мотивационной готовности и приводит к структурным преобразованиям.

Таким образом, разработка методики оценки организационного развития персонала является неотъемлемым звеном в цепи совершенствования системы управления трудом в организации, стремящейся к инновационному росту. Для получения объективной оценки необходимо использовать данную методику в соответствии с

целями организации. Важно, чтобы в объективности результатов были заинтересованы все стороны — и работники, и руководители, и собственники.

Практическая значимость данной методики состоит в следующем:

выявление сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемой должности;

возможность детального описания индивидуального плана с обоснованием сильных и слабых сторон сотрудника;

составление рейтинга сотрудников, занимающих одинаковую должность;

обоснование системы мотивации и карьерного резерва.

Одним из лучших вариантов будет наличие в процессе проведения оценки консультанта по организационному развитию, так как он сможет грамотно определить предмет оценки, компетенции сотрудников, рассчитать рейтинги, составить планы развития.

Развитие персонала организаций, ориентированное на будущее, является сложным, динамичным и не управляемым линейно процессом. Консультант ОР может реализовывать стратегии изменения, например, мероприятия по развитию команды, написание планов индивидуального развития сотрудников. Его функция заключается в обеспечении процесса взаимного общения, добывании информации, ее структуризации, поддержании дисциплины процесса, создании творческой атмосферы.

Главная компетенция консультанта заключается в возможности разработать концептуальную модель процесса изменений, а также методологически правильно ее реализовать.

Развитие и повышение эффективности работы персонала представляют собой один из важнейших факторов успеха любого бизнеса.

Оценка организационного развития персонала позволяет установить место сотрудника в организационной структуре и разработать программу его развития.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Иванов, В. А.* Кадровая политика / В. А. Иванов // Человек и труд. — 2000. — № 10. — С. 81.

Ivanov, V. A. Kadrovaya politika [Personnel Policy] / V. A. Ivanov // Chelovek i trud. — 2000. — N 10. — P. 81.

2. Методы развития персонала и современные концепции [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/metody-razvitiya-personala-i-sovremennye-konceptcii/>. — Дата доступа: 08.11.2019.

3. *Петрович, М. В.* Управление персоналом : учеб. пособие / М. В. Петрович. — Минск : Амалфея, 2013. — 512 с.

Petrovich, M. V. Upravlenie personalom [Personnel Management] : ucheb. posobie / M. V. Petrovich. — Minsk : Amalfeya, 2013. — 512 p.

4. *Хруцкий, В. Е.* Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Юрайт, 2019. — 208 с.

Khrutskiy, V. E. Otsenka personala. Sbalansirovannaya sistema pokazateley [Personel assessment. Balanced Scorecard] : ucheb. posobie dlya bakalavriata i magistratury / V. E. Khrutskiy, R. A. Tolmachev, R. V. Khrutskiy. — 3-e izd., ispr. i dop. — M. : Yurayt, 2019. — 208 p.

5. *Беляцкий, Н. П.* Развитие организации : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. — Минск : БГЭУ, 2016. — 281 с.

Belyatskiy, N. P. Razvitie organizatsii [Organization development] : ucheb. posobie / N. P. Belyatskiy. — Minsk : BGEU, 2016. — 281 p.

IRYNA NOVIK

***METHODS OF EVALUATING ORGANIZATION'S
PERSONNEL DEVELOPMENT***

Author affiliation. *Iryna NOVIK* (by.girl777@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article describes the methods of evaluating organizational personnel development. Experience of the Russian Federation, of the European Union member states, and the USA in the sphere of personnel development is examined. The interrelationship of the organization's development strategy and evaluation criteria of personnel development is considered. The concept of horizontal and vertical development of personnel is studied. Criteria for estimation of employee development are described. Based on these methods employee ratings are established according to which individual plans for each employee are developed.

Keywords: organization's personnel development; personnel development estimation; methods of personnel development evaluation.

UDC 005.95/.96

*Статья поступила
в редакцию 26.12. 2019 г.*

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ
представляет**

Логистика и управление цепями поставок : учеб. пособие / О. В. Ерчак [и др.] ; под ред. И. И. Полещук, О. В. Ерчак. — Минск : БГЭУ, 2019. — 397 с.

Изложены теоретические, методические и практические аспекты логистики и управления цепями поставок, рассмотрены функциональные области логистики и элементы управления цепями поставок. Учебное пособие по содержанию соответствует типовой учебной программе по учебной дисциплине «Логистика и управление цепями поставок», что позволяет студентам специальности 1-26 02 05 «Логистика» получить теоретические знания и практические навыки, касающиеся анализа и планирования развития цепей поставок.

Предназначено для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика», слушателей системы повышения квалификации в области управления, магистрантов и широкого круга специалистов.