

*На правах рукописи*

**Шульгина Юлия Валерьевна**

**МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ  
СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОГО МОНИТОРИНГА ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Москва – 2022

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Юго-Западный государственный университет».

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Вертакова Юлия Владимировна**

**Официальные оппоненты:** **Круглов Дмитрий Валерьевич**  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономики и управления  
предприятиями и производственными  
комплексами ФГБОУ ВО «Санкт-  
Петербургский государственный  
экономический университет»

**Третьякова Лариса Александровна**  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента и  
маркетинга ФГАОУ ВО «Белгородский  
государственный национальный  
исследовательский университет»

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Воронежский государственный  
университет», г. Воронеж

Защита состоится 29 сентября 2022 года в 12-00 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.141.21 на базе МГТУ имени Н.Э. Баумана по  
адресу: 105005, г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 7, ауд. 511 МТ.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МГТУ имени  
Н.Э. Баумана и на сайте <http://www.bmstu.ru>.

Автореферат разослан «   » \_\_\_\_\_ 2022 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.141.21  
к.э.н.



А.С. Славянов

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы исследования**

Становление экономики, основанной на знаниях, привело к повышению приоритета таких векторов управления, как управление человеческими ресурсами и управление персоналом. Важным фактором формирования конкурентных преимуществ организации выступает объединение в целостный поток трудовых усилий сотрудников, ориентированных на достижение организационных целей. Внешняя среда трансформируется стремительно (это относится, в том числе, к культурным стереотипам, господствующим целевым установкам, ценностным ориентациями), что повышает значимость развития механизмов принятия кадровых решений.

Трансформация окружающего мира охватывает различные сферы, затрагивает технологические, экономические, социальные аспекты функционирования общества. Изменениям подвергается характер трудовых процессов, профессиональная структура общества, что находит отражение и при построении подсистем менеджмента организаций, включая систему управления персоналом. Перед руководителями открываются новые возможности повышения эффективности принимаемых кадровых решений за счет совершенствования механизмов их разработки. Во внимание должны приниматься и общие тенденции социально-трудовой сферы – в частности, то, что формы занятости становятся более разнообразными и гибкими. Принятие кадровых решений – сложный и ответственный процесс, влияющий не только на результаты функционирования организации, но и на уровень жизни сотрудников (не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе). Стратегические аспекты принятия кадровых решений являются определяющими в вопросах развития человеческого потенциала.

Информационная база принятия кадровых решений должна формироваться не в ходе разовых контрольных мероприятий, а на основе проведения комплексной, систематической работы – социально-трудового мониторинга, включающего всестороннюю оценку персонала, его труда и взаимодействия с внутренними и внешними субъектами коммуникации.

В настоящее время производительность труда по-прежнему рассматривается как один из основных показателей социально-экономического развития. Производительность определяют, как на уровне стран и регионов, так и на уровне отдельных предприятий или рабочих мест. Однако управленческие подходы по вопросу производительности претерпевают изменения. В XX веке внимание было сосредоточено на том, чтобы увеличить физический объем выпуска, причем ключевыми направлениями достижения этой цели выступала модернизация и интенсификация использования оборудования. В последние десятилетия происходит смещение фокуса на вопросы управления производительностью интеллектуального труда. Количественные показатели не всегда применимы

для оценки эффективности умственной профессиональной деятельности. Один из значимых факторов снижения производительности сотрудников, занимающихся интеллектуальной деятельностью, - это нецелевое использование рабочего времени. Но идентифицировать, является ли конкретная деятельность связанной с рабочим процессом, в некоторых случаях проблематично. Во многих профессиях грань между побочными действиями и непосредственной реализацией служебных обязанностей размывается, что затрудняет формализацию и автоматизацию анализа активности и затрат времени на протяжении рабочего дня, требует индивидуального подхода. Кроме того, этические требования к приватности становятся все более строгими, что ограничивает возможности контроля.

Актуальность и значимость разработки механизма принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга обусловлены недостаточным научно-методическим обеспечением проведения социально-трудового мониторинга и использования полученных результатов службами управления персоналом в условиях становления цифровой экономики для принятия обоснованных управленческих решений.

#### **Степень разработанности проблемы**

В работах Т.С. Веревкиной, О.С. Гапоновой, М.Г. Гильдингерш, Е.П. Голубкова, В.М. Сафроновой, М.В. Селюкова и др. исследуются механизмы принятия управленческих – в частности кадровых – решений, однако место в них социально-трудового мониторинга четко не определено.

Вопросы трансформации процессов управления персоналом – в том числе механизмов принятия и реализации кадровых решений – в условиях цифровизации рассмотрены в трудах Ю.В. Вертаковой, В.А. Волочиенко, Д.В. Круглова, В.Г. Ларионова, Е.Н. Лобачевой, Л.М. Никитиной, А.И. Орлова, О.Л. Перервы, Д.В. Реута, Т.Н. Рыжиковой, Ю.И. Трещевского, С.Г. Фалько, А.В. Харламова и др.

Роль социально-трудового мониторинга в принятии кадровых решений исследовалась А.Н. Брагинцом, О.А. Граничиной, В.Н. Лисачиной, Е.В. Сергеевой, А.М. Слинковым и др., а принципы построения системы социально-трудового мониторинга – Е.А. Касюк, Т.А. Медведевой, И.Б. Соколовой, А.Р. Ходжабаевым и др.

Существует большое количество как отечественных, так и зарубежных исследований, посвященных отдельным инструментам социально-трудового мониторинга и их применению. В частности, Е.А. Борисова, В.Ю. Острик, О.С. Резникова исследуют аттестацию персонала, Е.И. Барышникова и С.А. Литвина – метод ассессмент-центра, труды Е. Буравлевой, А.К. Ключкова, О. Кулагина посвящены системе КРІ. Влияние отдельных показателей социально-трудового мониторинга на принятие кадровых решений рассмотрено в трудах Т.Л. Клячко. В исследованиях Л.А. Третьяковой рассматривается специфика применения инструментов оценки и развития персонала в зависимости от отрасли, которой принадлежит организация.

Результаты, полученные перечисленными авторами, послужили теоретической основой исследования. В то же время необходимо отметить недостаточное отражение в научной литературе ряда вопросов, имеющих теоретическую и практическую значимость и касающихся применения инструментария социально-трудового мониторинга для принятия кадровых решений, а также автоматизации процесса социально-трудового мониторинга как элемента механизма принятия управленческих решений.

**Объектом исследования** является персонал организации.

**Предметом исследования** является механизм принятия кадровых решений на основе данных, полученных в ходе проведения социально-трудового мониторинга персонала организаций.

**Цель** диссертации – разработка механизма принятия кадровых решений в условиях адаптации систем управления персоналом к происходящим в социально-трудовой сфере трансформациям.

В соответствии с поставленной целью исследование предполагает решение следующих **задач**:

- обобщить теоретические подходы к взаимосвязи социально-трудового мониторинга и механизмов принятия кадровых решений,
- сформировать перечень ключевых параметров социально-трудового мониторинга,
- провести систематизацию инструментов реализации социально-трудового мониторинга в контексте принятия кадровых решений,
- построить концептуальную модель принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга,
- разработать организационный механизм оценки персонала в рамках социально-трудового мониторинга для использования при принятии кадровых решений.

**Область исследования:** научное исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент): п. 10.11 Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений, п. 10.21 Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей.

**Теоретическая основа** исследования образована теориями, концепциями и моделями проведения социально-трудового мониторинга и принятия кадровых решений на основе полученных результатов, представленными в трудах современных отечественных и зарубежных исследователей в сфере менеджмента, управления персоналом, теории принятия решений, математического моделирования.

**Методологическую основу** исследования составляет совокупность общих и специальных методов научного познания, включая: системный подход, методы формализации, научного обобщения и абстракции, индукцию и дедукцию, синтез и анализ, экономико-математические и статистические методы, моделирование, методы экспертных оценок. Использование указанной методологической основы способствовало

обеспечению достоверности результатов, которые были получены в ходе исследования.

**Информационная база** исследования образована законами и иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации, письмами Министерства труда и социальной защиты РФ, статистическими данными международных, зарубежных и российских организаций (в том числе Международной организации труда, Евростат, Федеральной службы государственной статистики). В работе использованы материалы монографий, научных статей, конференций, Интернет-сайтов.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования** заключается в разработке и теоретическом обосновании научно-методического аппарата принятия кадровых решений на основе внедрения инструментов социально-трудового мониторинга персонала, отличающегося применением комплексного подхода к оценке качества человеческих ресурсов организации, лояльности и мотивированности персонала, трудовой деятельности сотрудников и результатов этой трудовой деятельности, на базе которого сформирована модель принятия кадровых решений и разработан организационный механизм оценки персонала в рамках проведения социально-трудового мониторинга:

1. Сформированы структура и состав параметров социально-трудового мониторинга, отличающиеся выделением четырех категорий используемых параметров: параметры, характеризующие качество факторов труда; параметры, характеризующие результаты труда; параметры, характеризующие процесс трудовой деятельности; параметры, характеризующие лояльность и мотивированность, что позволяет обеспечить комплексный подход к оценке персонала и результатов его труда в контексте принятия управленческих решений.

2. Предложен подход к систематизации инструментов реализации социально-трудового мониторинга, отличающийся их рассмотрением в контексте применимости использования в условиях удаленной работы, что способствует адаптации систем управления персоналом (в том числе процессов принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга) к происходящим в социально-трудовой сфере трансформациям.

3. Разработана концептуальная модель принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга, отличающаяся применением инструментария нечеткой логики в рамках механизма принятия кадровых решений, что позволяет стандартизировать и формализовать процесс принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга.

4. Разработан организационный механизм оценки персонала при реализации социально-трудового мониторинга, отличающийся применением авторского комплексного показателя – расчетной интегрированной взвешенной оценки, базирующейся на инструментарии нечеткой логики, что

позволяет автоматизировать поддержку принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга.

**Теоретическая значимость результатов исследования** состоит в расширении и уточнении основных взглядов, положений и подходов к принятию кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга и разработке соответствующей модели разработки и принятия кадровых решений.

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в возможности использования разработанного инструментария и применения сформулированных рекомендаций для формирования или совершенствования внутреннего менеджмента компании в части принятия кадровых решений, повышения эффективности управления персоналом и производительности труда.

**Достоверность результатов диссертационного исследования** подтверждается подробным анализом научно-теоретических основ принятия кадровых решений, использованием достоверных данных, корректным применением апробированных методов (в том числе экономико-математических), публикацией основных результатов исследования в периодических изданиях.

**Апробация работы:** научные результаты, отраженные в диссертации (положения, выводы и рекомендации), прошли апробацию в рамках научных конференций: Региональный форум «Молодежь. Наука. Инновации – 2018», Курск, 2018; III межрегиональный Инфофорум «Безопасность граждан России в информационном мире» - практическая конференция, Курск, 2018; 1-я Международная научная конференция молодых ученых «Исторические, философские, методологические проблемы современной науки», Курск, 2019; XIV Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления», Курск, 2019; Межрегиональная научно-практическая конференция «Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития», Курск, 2019; 4-й Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития современного общества», Курск, 2020.

Результаты исследования механизмов принятия кадровых решений на основе внедрения инструментов социально-трудового мониторинга, представленные в виде концептуальных положений, методик и практических рекомендаций, внедрены в деятельность ООО «АвтоМир» (г. Курск), ООО «Лига-Партнёр» (г.Курск), ООО «Брусникины» (г. Курск), используются в учебном процессе, реализуемом в Юго-Западном государственном университете, Европейском Институте Образования и Рекрутинга.

**Публикация результатов исследования:** по результатам проведенного диссертационного исследования опубликовано 16 работ общим объемом 12,19 п.л. (авторский вклад – 6,85 п.л.), в том числе 3 статьи опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК

при Минобрнауки России, 2 статьи опубликовано в издании, индексируемом в международных базах цитирования Scopus. При этом ряд публикаций подготовлен в соавторстве. В работах, опубликованных в соавторстве, основные отраженные в диссертации результаты, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, получены лично автором.

По результатам диссертационного исследования в Федеральной службе по интеллектуальной собственности зарегистрирована программа для ЭВМ «Программа для поддержки принятия кадровых решений организации в эпоху социальной трансформации».

**Структура и содержание диссертационной работы:** диссертация изложена на 174 страницах машинописного текста, содержит 35 рисунков и 17 таблиц и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 189 наименований, приложения.

Во **Введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, приведена характеристика степени разработанности проблемы, поставлена цель и определены задачи исследования, обозначены объект, предмет и область исследования, указаны теоретическая и методологическая основа, охарактеризована информационная база, описана научная новизна и выносимые на защиту основные положения, охарактеризована теоретическая и практическая значимость, обоснована достоверность, приведены сведения об апробации работы и публикации результатов исследования, обозначены структура и содержание диссертационной работы.

В **Главе 1** «Теоретические аспекты принятия кадровых решений на основе социально-трудового мониторинга» раскрыто понятие социально-трудового мониторинга как информационной базы принятия кадровых решений, определена роль социально-трудового мониторинга в принятии кадровых решений, сформулированы принципы построения системы социально-трудового мониторинга.

Во **Главе 2** «Анализ инструментов социально-трудового мониторинга в контексте принятия кадровых решений» определены ключевые параметры социально-трудового мониторинга, охарактеризованы инструменты социально-трудового мониторинга, дана оценка применения инструментов социально-трудового мониторинга в условиях удаленной работы.

В **Главе 3** «Научно-практические рекомендации по внедрению инструментов социально-трудового мониторинга в процессы принятия кадровых решений» построена концептуальная модель разработки и принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга, произведена ее автоматизация и апробация на примере конкретных предприятий, даны практические рекомендации по применению модели разработки и принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга.

В **Заключении** описаны полученные в ходе диссертационного исследования результаты, сформулированы выводы и изложены рекомендации, определены перспективы дальнейшего исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Структура и состав параметров социально-трудового мониторинга**

Стремительность развития внешней среды (в частности, господствующих в обществе целевых установок, культурных стереотипов, ценностных ориентаций) диктует необходимость перехода от разовых оценок труда к формированию целостной системы социально-трудового мониторинга.

Социально-трудовой мониторинг является более узким понятием по сравнению с социальным мониторингом. Его объектом выступает сфера социально-трудовых отношений. Под социально-трудовым мониторингом мы предлагаем понимать систему регулярно осуществляемых действий, целью которой является поддержание функционирования социально-трудовых отношений в установленном режиме или развитие по запланированной траектории, реализуемую путем измерения значений определенных параметров и выявления закономерностей и факторов, влияющих на изменение этих параметров.

Подходы к проведению социально-трудового мониторинга могут быть условно разделены на две категории – при использовании первого трудовая деятельность рассматривается как «черный ящик», второго – как «белый ящик» («прозрачный ящик»).

В рамках концепции черного ящика оценке подвергаются входы (факторы труда – качество рабочей силы, человеческие ресурсы) и выходы (результаты труда).

Значимость мониторинга рабочей силы обусловлена тем, что обладание компетенциями, знаниями, умениями и навыками – это необходимое условие качественного осуществления трудовой деятельности. При этом обратное логическое построение неверно: высокое качество рабочей силы не может служить гарантией высокого качества труда.

Концепция «белого ящика» предполагает исследование более широкого перечня параметров, которые можно разделить на четыре категории в соответствии с направлениями оценки: качество человеческих ресурсов; трудовой процесс; результаты труда; мотивированность и лояльность. Предлагаемые структура и состав параметров социально-трудового мониторинга приведены в Таблице 1.

Таким образом, основные направления, охватываемые социально-трудовым мониторингом – это качество человеческих ресурсов, результаты труда, трудовой процесс, мотивированность и лояльность сотрудников. Первые два направления соответствуют концепции «черного ящика», последние два добавляются в рамках концепции «белого ящика». Оценка по каждому из направлений включает ряд параметров, измеряемых с помощью инструментов социально-трудового мониторинга.

Таблица 1.

## Структура и состав параметров социально-трудоого мониторинга

Направление оценки	Параметры	Содержание оценки
Качество человеческих ресурсов	<p>Численность персонала</p> <p>Структура персонала по формальным признакам: демографическим характеристикам, образованию, стажу работы, квалификации, профессии, должности</p> <p>Сбалансированность рабочих мест и работников в рамках организации</p> <p>Компетенции персонала (общие и профессиональные компетенции)</p>	<p>Человеческий ресурс как фактор эффективности трудовой деятельности. Если работников недостаточно или они не обладают необходимыми для трудовой деятельности компетенциями, эффективная трудовая деятельность невозможна.</p>
Трудовой процесс	<p>Трудовая дисциплина</p> <p>Нецелевое использование рабочего времени</p> <p>Соблюдение внутренних стандартов и регламентов</p>	<p>Рациональность использования рабочего времени, оборудования и других ресурсов.</p>
Результаты труда	<p>Производительность труда (выработка, трудоемкость)</p> <p>Коэффициент выполнения плановых заданий</p> <p>Уровень удовлетворенности клиентов</p> <p>Финансовые показатели (принесенный компании доход, прибыль)</p> <p>Состояние объектов, отнесенных к зоне ответственности работника</p>	<p>Достижение целей и задач, поставленных перед работником в рамках его профессиональной трудовой деятельности.</p>

Таблица 1 - продолжение

Мотивированность и лояльность	Мотивация на достижение результатов Лояльность к компании Понимание и принятие целей деятельности и корпоративной этики	Внутренние стимулы качественного исполнения обязанностей и саморазвития. Соответствие потребностей целям труда и системе трудовых ценностей. Сбалансированность организационных и трудовых целей и ценностей
-------------------------------	---	---

## 2. Подход к систематизации инструментов реализации социально-трудового мониторинга

Пандемия COVID-19 выступила катализатором для неизбежного процесса перехода на удаленный режим работы. В России массовый переход на удаленную работу проявил ряд пробелов нормативно-правового и методического характера, затрагивающих, в том числе, аспекты социально-трудового мониторинга. Применимость в условиях удаленной работы инструментов, используемых ранее организациями для измерения показателей социально-трудового мониторинга, неодинакова: инструменты могут быть разделены на категории в соответствии со степенью необходимых изменений, обеспечивающих адаптацию.

Широкое распространение как основа социально-трудового мониторинга (базовые инструменты оценки персонала) получили аттестация и ассесмент-центр.

Под аттестацией персонала понимают кадровую процедуру, направленную на оценку соответствия качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

В настоящее время в Российской Федерации законодательство предусматривает, что некоторые категории работников должны обязательно проходить регулярную аттестацию – в противном случае они будут лишены права ведения профессиональной деятельности, служащей предметом оценки. Аттестационные процессы на практике часто приобретают сугубо формальный характер, весь комплексный потенциал этого инструмента социально-трудового мониторинга не задействуется. При этом аттестация применима и в условиях удаленной работы.

Ассесмент-центр – это не какая-то отдельная методика, а целая совокупность методик, позволяющая получить максимально объективную оценку компетенций сотрудников. Ассесмент-центр – это инструмент, применяемый для поддержки принятия кадровых решений начиная от этапа приема на работу (оценка потенциала кандидатов, их отбор), при планировании горизонтальной и вертикальной ротации персонала, построении программ развития и формировании кадрового резерва.

Ассесмент-центр отличается от аттестации тем, что во внимание не принимаются достижения работника за прошлые периоды. Предметом исследования выступают исключительно профессиональные компетенции, проявляемые в ходе оценочных мероприятий – специально смоделированных ситуаций. Классификация инструментов ассесмент-центра приведена в Таблице 2.

Таблица 2.

Инструменты ассесмент-центра

Группа инструментов	Критерий деления	Разновидности инструментов
Интерактивные методы оценки	Число участников оценки	Групповые
		Индивидуальные
Методы оценки, не требующие участия наблюдателей	Вид задания	Упражнения
		Психометрические инструменты (опросники, тесты)

Проведение ассесмент-центра в условиях удаленной работы возможно с незначительной адаптацией оценочных процедур, расширением использования информационно-коммуникационных технологий для взаимодействия между участниками оценки.

Во многих организациях внедряется система КРІ (Key Performance Indicators – «ключевые показатели эффективности») для комплексной оценки результатов труда.

Ключевые показатели эффективности являются отражением основных функций или аспектов деятельности объекта оценки, в роли которого может выступать компания, подразделение или отдельный работник. Релевантность КРІ подразумевает, что у оцениваемых лиц есть возможность оказать влияние на достигаемое значение измеряемых параметров в рамках должностных полномочий.

Состав показателей, используемых в конкретной организации для каждой из должностей (или подразделения) должен быть сбалансированным. Это значит, что в систему должны включаться разнородные показатели.

Поскольку речь идет о степени достижения целей, формат работы практически не влияет на использование КРІ. Эффективность работы на удаленном режиме можно проверить степень следования задачам и выполнения плана. Системы коллективного планирования и распределения задач также получили широкое распространение в период пандемии. Одним из вариантов организации системы социально-трудового мониторинга в случае дистанционной работы является составление поэтапного плана выполнения работы и регулярное информирование сотрудником о результатах выполнения этого плана, а также о проблемах, с которыми он сталкивается при выполнении своих должностных обязанностей (нехватка

информации, недостаток технических возможностей, отсутствие информации от коллеги по проекту и т.д.).

Большой блок инструментов социально-трудового мониторинга касается непосредственно трудовых процессов. Самым информативным способом узнать, что именно делает сотрудник в рабочее время, является непосредственное наблюдение.

Исследование трудовых процессов может осуществляться с помощью наблюдения (видеонаблюдения, контроля работы на компьютере), хронометража и фотографии рабочего времени.

Благодаря проведению хронометража и фотографирования рабочего времени выявляются резервы повышения эффективности труда, связанные с факторами организационного рода или недостаточной квалификацией. Потери, вызванные низкой дисциплиной или недостаточной мотивированностью, не выявляются, поскольку сотрудники, знающие о наблюдении, ведут себя не так, как в условиях отсутствия контроля.

В связи с ростом значимости сектора услуг и торговли, изменением отношения к роли продавцов для организации, были разработаны специфичные инструменты социально-трудового мониторинга, позволяющие оценить труд персонала, вступающего в прямое взаимодействие с клиентами. Одним из таких инструментов стал «тайный покупатель» (mystery shopper).

Базовым способом контроля работников в условиях «офисной» занятости является контроль рабочего времени. Конкретные применяемые мероприятия зависят от традиций и технической оснащенности предприятия: например, могут использоваться журналы, в которых сотрудники расписываются при входе и выходе с территории организации, или электронные турникеты, считывающие индивидуальные карточки сотрудников. В условиях перехода на удаленную занятость контроль рабочего времени трансформируется – но отказа от него не происходит. Если с работником заключено соглашение о почасовой оплате, или работник должен быть доступен в оговоренный период времени, применяется специализированное программное обеспечение

Вендорами предлагается множество программ, предназначенных для потокового наблюдения. Представляется предпочтительным подход, в рамках которого запись ведется не непрерывно, а в дискретные моменты. Информация при этом может записываться не как видео, а как снимки экрана (скриншоты). Съемка осуществляется в случайные моменты времени. Если интервалы между снимками постоянны и известны контролируемому сотруднику, он будет закрывать запрещенные сайты и программы и изображать рабочую активность к этому времени. Однако жесткий контроль может привести к снижению мотивации персонала. Важнейший принцип при удаленной работе – баланс между контролем и доверием. Кроме того, следует принимать во внимание затраты на проведение контрольных мероприятий – они должны быть не больше потенциальных потерь от непродуктивных трат рабочего времени, которые позволяют выявить.

Систематизация инструментов реализации социально-трудового мониторинга по критерию применимости в условиях удаленной работы приведена в Таблице 3.

Таблица 3.

Систематизация инструментов реализации социально-трудового мониторинга

Инструмент	Характеристика	Применимость в условиях удаленной работы
Аттестация	Кадровая процедура, направленная на оценку соответствия качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности	Применимо
Ассесмент-центр	Совокупность методик, предназначенных для оценки компетенций и потенциала сотрудника.	Применимо с незначительной адаптацией процедур
KPI (Key Performance Indicators – «ключевые показатели эффективности»)	Оценка степени достижения целей (отдельным работником, подразделением или организацией в целом).	Применимо
Инструменты мониторинга трудовых процессов	Наблюдение за процессами, их фиксация (хронометраж, фотография рабочего времени, «тайный покупатель»).	Применимо с существенным изменением процедур

Таким образом, в условиях удаленной работы социально-трудовой мониторинг персонала может осуществляться с применением инструментария, соответствующего специфике деятельности, с адаптацией процедур и расширением использования информационно-коммуникационных технологий. Глубина необходимого изменения определяется для каждого метода и процедуры.

### **3. Концептуальная модель принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга**

Управленческая деятельность строится на принятии решений. В зависимости от принимаемых решений формируется уровень развития

объекта управления и эффективность его функционирования. Если рассматривать сферу управления персоналом, ключевая роль отводится кадровым решениям.

Исходя из описания содержания этапов принятия кадровых решений можно определить место социально-трудового мониторинга в этом процессе:

1) социально-трудовой мониторинг дает возможность выявить происходящие в организации изменения, связанные с деятельностью персонала и системой управления персоналом, за некоторый временной интервал, определить тенденции развития объекта исследования,

2) при проведении социально-трудового мониторинга выявляются причинно-следственные связи между явлениями, а также возникающие при управлении персоналом конфликты и противоречия,

3) социально-трудовой мониторинг формирует информационную базу для постановки управленческих задач в сфере управления персоналом и принятия адекватных кадровых решений,

4) результаты мониторинга используются для социальной диагностики и социального прогнозирования при принятии кадровых решений,

5) систематическое проведение социально-трудового мониторинга дает возможность не только продиагностировать текущее состояние объекта исследования, но и выявить влияющие на него факторы,

6) проведение социально-трудового мониторинга обеспечивает систематический контроль за ходом развития процессов, что позволяет установить меру соответствия желательным (плановым) тенденциям,

7) за счет мониторинга процесс управления демократизируется, увеличивается степень привлечения персонала к принятию решений, установлению баланса между централизацией и децентрализацией при осуществлении управленческих функций, улучшаются процедуры управления различными группами сотрудников,

8) социально-трудовой мониторинг повышает эффективность обратной связи в цикле принятия управленческих решений. Применительно к управлению персоналом обратная связь не сводится к исполнению и систематическому контролю. Более значимо, что обратная связь включает в себя активное понимание, проявление инициативы со стороны персонала. Особенность персонала как объекта управления состоит в том, что роль объекта управления не пассивная, а активная.

Общей тенденцией трансформации принятия управленческих решений в сфере трудовых отношений является отказ от интуитивных решений, определяемых исключительно субъективным восприятием руководителя, в пользу формализации и стандартизации процессов. К внедрению организационных стандартов и систем менеджмента качества, включающих формализованные методы управления человеческими ресурсами и персоналом, тяготеет не только крупный, но средний и даже малый бизнес.

Конкретный набор инструментов для проведения оценочных мероприятий определяется должностью оцениваемого работника, его функционально-трудовыми обязанностями.

Источниками информации для проведения оценочных мероприятий служат:

- персонал: сами оцениваемые сотрудники, окружение сотрудников внутри организации (коллеги, подчиненные, непосредственные руководители),

- клиенты и внешние партнеры, если должность предусматривает активное взаимодействие с ними. Интерес представляет, как объективная, так и субъективная оценка. Внешние источники информации должны быть простимулированы на предоставление информации в организацию. Также могут быть использованы специально нанятые для сбора информации люди, выступающие в роли внешних контрагентов (традиционное название методики «тайный покупатель» не в полной мере отражает возможности ее применения – это могут быть и, например, «тайные поставщики»),

- нормативно-правовая база. Все оценочные мероприятия должны проводиться с учетом требований действующего законодательства – в частности, недопустимо включать в систему оценки дискриминирующие показатели (пол, возраст). Система применяемых методов оценки также не должна ущемлять законные права и интересы работников и кандидатов на замещение вакантных должностей. Во внимание принимаются и внутренние акты организации (стандарты, регламенты, требования),

- лицо, принимающее решения (к примеру, это может быть руководитель или менеджер по персоналу). Это лицо не только получает информацию от проведения оценочных мероприятий, но и предоставляет ее – как применительно к механизмам проведения оценки, так и в виде личных наблюдений относительно результатов, достигнутых конкретным испытуемым.

Лицо, принимающее решения, получает сведения, сформированные в результате проведения оценочных мероприятий по блокам:

- качество человеческих ресурсов (включая знания, умения, навыки, компетенции, личностные качества сотрудников),
- трудовой процесс,
- результаты труда,
- мотивированность и лояльность.

Для обеспечения сопоставимости данных полученные оценки должны быть приведены к единой балльной шкале и объединены в интегрированный показатель с учетом весовых коэффициентов, определяемых экспертным методом для каждой должностной единицы.

Лицо, принимающее решения, осуществляет принятие кадровых решений в соответствии с определенным механизмом. Концептуальная модель принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга представлена на Рисунке 1.

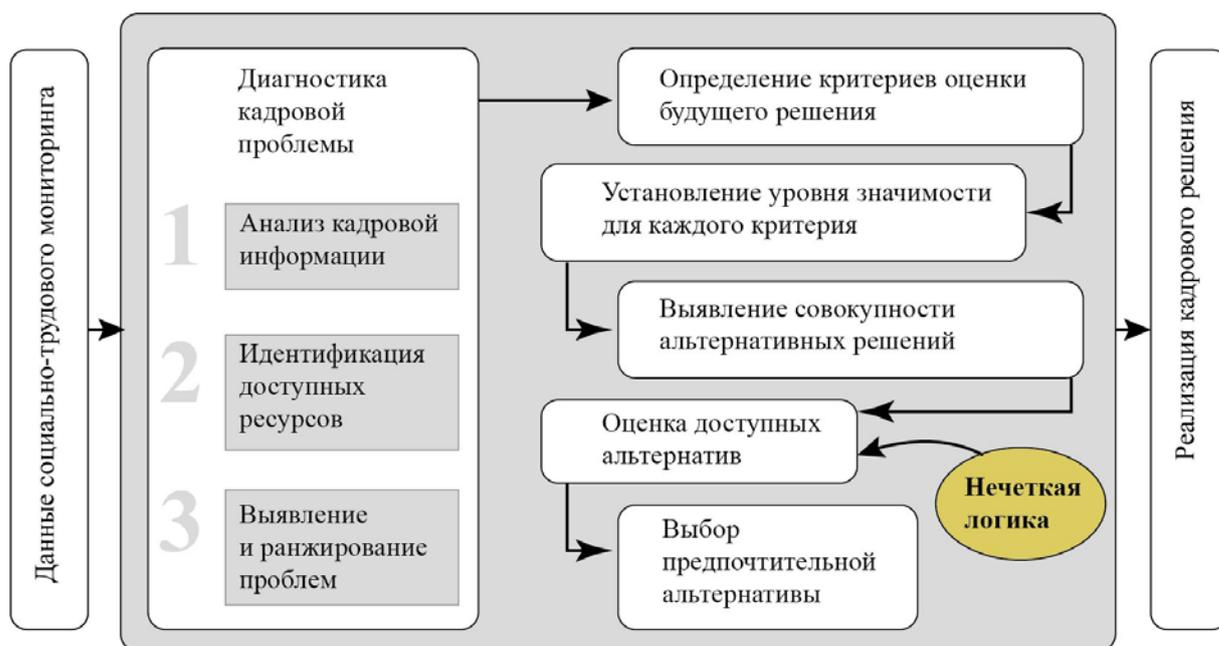


Рисунок 1. Концептуальная модель принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга

Социально-трудовой мониторинг обеспечивает информационную базу для описания проблемной ситуации, которая порождает необходимость принятия решений. В качестве примеров подобных ситуаций можно указать:

- необходимость приема на работу сотрудника для замещения вакантной должности,
- потребность в повышении мотивации сотрудников,
- необходимость формирования кадрового резерва,
- выявление резервов повышения продуктивности труда,
- стремление снизить текучесть кадров и т.д.

Диагностика проблемы – ключевой момент на пути к ее решению. Это многошаговая процедура, включающая принятие промежуточных решений. Требуется выявить источники, которые обуславливают возникновение проблемы, что невозможно сделать без сбора и анализа внутренней и внешней информации.

Для описания проблемы, требующей принятия кадрового решения, предлагается процедура причинно-следственного анализа, включающая семь шагов. Первый шаг – постановка проблемы. Второй шаг – описание проблемы. На третьем шаге в соответствии с полученными ответами на вопросы описываются различия для сходных объектов (сотрудников, подразделений). Четвертый шаг – перечисление изменений. Определив момент возникновения негативных проявлений, следует изучить предшествующий этап функционирования организации и развития внешней среды. Следует учитывать, что на поведение людей изменение внешних условий может оказывать не мгновенное воздействие. Также важно принимать во внимание накопительный эффект. Пятый шаг – установление наиболее вероятных причин проблемы. Шестой шаг – проверка

вероятностных причин. Седьмой шаг – подтверждение наиболее вероятной причины. Для этого может потребоваться сбор дополнительной информации.

Принятие кадровых решений более эффективно, если оно осуществляется на начальной стадии роста проблемы. Поэтому необходимо соблюдать баланс между скоростью и тщательностью анализа. Излишне затягивая принятие решения в стремлении удостовериться в правильности постановки проблемы, можно потерять ценных сотрудников и столкнуться с другими значительными потерями.

На этапе диагностики проблемы для того, чтобы в будущем сформулировать альтернативные варианты решения проблемы, требуется оценить располагаемые ресурсы и выявить ограничения. Если их не выявить своевременно, могут быть предложены нереалистичные пути, которые приведут к усугублению проблем.

#### **4. Организационный механизм оценки персонала при реализации социально-трудового мониторинга**

Использование как количественных, так и качественных показателей в рамках системы оценки персонала порождает определенную степень нечеткости. Это делает оправданным применение аппарата нечеткой логики для реализации системного подхода к социально-трудовому мониторингу. Математический аппарат нечеткой логики хорошо подходит для того, чтобы на основе нечетких правил и рассуждений построить модель объекта, способствующую формализации и автоматизации процессов.

На Рисунке 2 приведен организационный механизм оценки персонала при реализации социально-трудового мониторинга, в который инкорпорирован математический аппарат нечеткой логики.

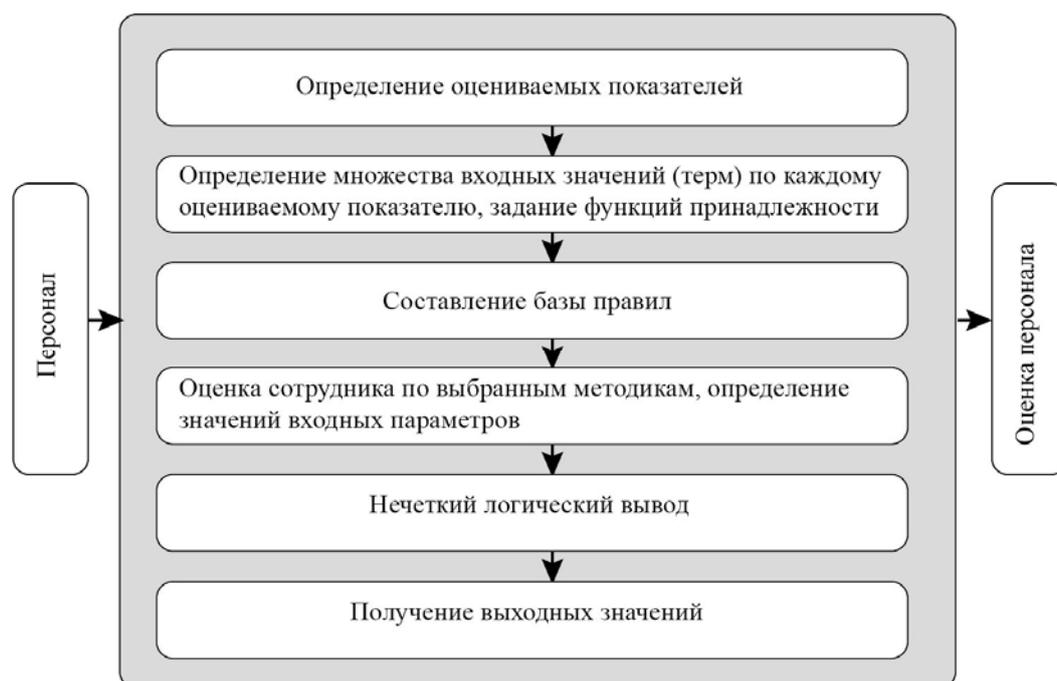


Рисунок 2. Организационный механизм оценки персонала при реализации социально-трудового мониторинга

На первом этапе необходимо определить целевую функцию, которая будет описывать зависимость между входными и выходными переменными. При этом целевая функция может иметь как скалярный, так и векторный вид. В первом случае в результате вычисления будет получен некий показатель – качественный или количественный, во втором – совокупность таких однородных показателей. Например, скалярная целевая функция может показывать рейтинговую оценку сотрудника, а векторная – степень его соответствия ряду различных должностей.

На втором этапе определяются лингвистические переменные – оцениваемые показатели. Набор показателей может варьироваться для различных должностей в зависимости от предъявляемых со стороны организации требований. В качестве источников таких требований могут выступать нормативно-правовые акты, локальные акты предприятия, стандарты, должностные инструкции и т.д. При составлении перечня показателей нужно стремиться, с одной стороны, наиболее полно охарактеризовать работника и его деятельность, а с другой – критически подходить к включению каждого показателя, чтобы список не был излишне объемным.

Определение множества входных значений (терм) по каждому оцениваемому показателю, задание функций принадлежности является необходимым условием для применения инструментария нечеткой логики. Для определения принадлежности оптимальными представляются функции гауссова типа. База правил позволяет установить требования, которые предъявляются к разным должностям: для разных должностей могут приниматься во внимание разные наборы показателей; значения, рассматриваемые для одной должности как желательные, для другой могут оцениваться негативно и т.д. Оценка сотрудника представляет собой определение для него набора входных параметров. Для этого могут применяться различные методики оценки, результаты которых приводятся к установленному для входных параметров формату (например, к 100-балльной шкале). Затем осуществляется процедура нечеткого логического вывода. В Таблице 4 приведена содержательная интерпретация модели для применения в ООО «АвтоМир».

Таблица 4.

Входные и выходные переменные системы оценки персонала с помощью аппарата нечеткой логики

Обозначение переменной	Наименование переменной	Описание переменной	Терм-множество	Диапазон ввода, баллы
$x_1$	Процент выполнения плана продаж	Процент выполнения плана продаж. При использовании дифференцированных планов необходимо предварительно агрегировать значения.	Низкий, средний, высокий	0-200

Таблица 4 - продолжение

x <sub>2</sub>	Результат прохождения проверки по методу «Тайный покупатель»	Выраженная в процентах доля набранных баллов от максимального возможного балла.	Низкий, средний, высокий	0-100
x <sub>3</sub>	Результат аттестации	Выраженная в процентах доля набранных баллов от максимального возможного балла.	Низкий, средний, высокий	0-100
x <sub>4</sub>	Результат оценки трудовой дисциплины	Максимальная оценка, уменьшенная на величину штрафных баллов.	Низкий, высокий	0-100
y	Рейтинг сотрудника	Интегрированный показатель, выступающий основой для принятия кадровых решений		

В Таблице 5 приведен результат расчета рейтинга сотрудников ООО «АвтоМир» по действующей и предлагаемой методике.

Таблица 5.

Результат расчета рейтинга сотрудников ООО «АвтоМир» по действующей и предлагаемой методике

Сотрудник	Выполнение плана, %	Проверка «Тайный покупатель», баллы	Аттестация, баллы	Дисциплина, баллы	Рейтинг по действующей методике	Рейтинг по предлагаемой методике
Сотрудник 1	70	79	63	100	63	53
Сотрудник 2	102	93	79	100	90	69
Сотрудник 3	125	90	56	85	77	75
Сотрудник 4	96	86	83	100	70	76
Сотрудник 5	85	68	100	80	45	56

Разработанный организационный механизм оценки персонала, базирующийся на применении инструментария нечеткой логики к результатам социально-трудового мониторинга, был положен в основу алгоритма программы для ЭВМ - системы поддержки принятия кадровых решений в условиях социальной трансформации.

Предлагаемый организационный механизм имеет следующие преимущества: во-первых, обладает гибкостью и может быть применен для

любой сферы деятельности и любой должности (профессии) за счет выбора учитываемых систем оценки и уровня значимости их результата. Во-вторых, обеспечивает возможность учета как количественных, так и качественных показателей в едином комплексном показателе. В-третьих, исключает «ступенчатость», обеспечивает отсутствие «пороговых» значений при расчете премии, что снижает демотивирующий эффект (когда сотрудник понимает, что выполнить пороговое значение не сможет и вообще не прикладывает никаких усилий, или, достигнув целевого показателя, расслабляется). В-четвертых, хорошо поддается автоматизации за счет использования формализованных алгоритмов вывода результирующих значений.

В результате проведенного исследования был разработан механизм принятия кадровых решений на основе социально-трудового мониторинга в условиях адаптации систем управления персоналом к происходящим в социально-трудовой сфере трансформациям (Рисунок 3).



Рисунок 3. Механизм принятия кадровых решений на основе социально-трудового мониторинга персонала организации

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации сформированы структура и состав параметров социально-трудового мониторинга, предложен подход к систематизации инструментов реализации социально-трудового мониторинга, построена концептуальная модель принятия кадровых решений на основе данных социально-трудового мониторинга, разработан организационный механизм оценки персонала при реализации социально-трудового мониторинга.

Использование предлагаемого комплексного подхода позволит повысить эффективность принятия кадровых решений в организациях и управления персоналом в целом.

Полученные автором научные результаты обладают следующими перспективами дальнейшего исследования:

- разработка модели интеграции механизма принятия кадровых решений с механизмами принятия решений в других подсистемах менеджмента организации,

- разработка методики определения весовых коэффициентов для оценок, полученных с помощью разных методов оценки, в зависимости от отрасли, масштаба предприятия и должности оцениваемого сотрудника, как элемента принятия кадровых решений,

- разработка методики построения «дорожной карты» развития сотрудников и интеграция ее с механизмом принятия кадровых решений на основе социально-трудового мониторинга.

### **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Статьи, опубликованные в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Шульгина Ю.В., Мальцева И.Ф., Степанова А.Р. Роль социально-трудового мониторинга в современных подсистемах менеджмента организаций // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2019. Т.9, № 1 (30). С. 38-46. (1,05 п.л. / 0,35 п.л.).

2. Шульгина Ю.В. Социально-трудовой мониторинг персонала в сфере продаж // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2019. Т.9, № 4 (33). С. 245-255. (1,28 п.л.).

3. Трансформация организации труда и социально-трудового мониторинга в условиях перехода на удаленную работу / Ю.В. Шульгина, Ю.В. Вертакова [и др.] // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. №11. С. 97-102. (0,63 п.л. / 0,16 п.л.).

Статьи, опубликованные в изданиях, индексируемых в международных информационных базах Web of Science и Scopus:

4. Vertakova Yu., Maltseva I., Shulgina Yu. Labour productivity management: factors of growth, the role of social and labour monitoring // Економічний часопис – XXI. 2019. №11-12. Р. 173-182. (1,25 п.л. / 0,42 п.л.).

5. Maltseva I., Shulgina Yu., Kalimov O. Features of social and labour monitoring in the conditions of transition to remote employment // Економічний часопис – XXI. 2020. №11-12. С. 143-151. (1,13 п.л. / 0,38 п.л.).

Свидетельства о государственной регистрации программы для ЭВМ:

6. Программа для поддержки принятия кадровых решений организации в эпоху социальной трансформации / Ю.В. Вертакова,

Ю.В. Шульгина [и др.] // Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ RU 2021668821 от 20.11.2021.

Статьи и материалы докладов, опубликованные в других изданиях:

7. Вертакова Ю.В., Шульгина Ю.В. Концептуальный подход к формированию социально-трудового мониторинга в организации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2017. №4(34). С. 19-23. (0,58 п.л. / 0,29 п.л.).

8. Шульгина Ю.В. Противоречия трудовой этики как философская проблема в контексте социально-трудового мониторинга персонала // Исторические, философские, методологические проблемы современной науки: сборник статей 1-й Международной научной конференции молодых ученых. Курск, 2018. С. 160-164. (0,29 п.л.).

9. Шульгина Ю.В. Социально-трудовой мониторинг персонала в контексте информационной безопасности // Взгляд в будущее. 2018. №4. С. 97-100. (0,17 п.л.).

10. Шульгина Ю.В. КРІ как инструмент социально-трудового мониторинга персонала организации // Признание года 2018. Пенза: Наука и просвещение, 2018. С. 52-56. (0,29 п.л.).

11. Шульгина Ю.В., Мальцева И.Ф. Трансформация системы управления персоналом: цифровые технологии в социально-трудовом мониторинге // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей Межрегиональной научно-практической конференции. Курск, 2019. С. 214-219. (0,35 п.л. / 0,18 п.л.).

12. Шульгина Ю.В. Ассесмент-центр как инструмент социально-трудового мониторинга персонала // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2020. С. 98-102. (0,26 п.л.).

13. Шульгина Ю.В., Вертакова Ю.В. Принятие кадровых решений при управлении персоналом современных организаций: монография. Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2021. 72 с. (3,8 п.л. / 1,9 п.л.).

14. Вертакова Ю.В., Шульгина Ю.В. Применение аппарата нечеткой логики при принятии кадровых решений // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. №3(49). С. 9-12. (0,47 п.л. / 0,24 п.л.).

15. Шульгина Ю.В. Квалиметрический подход к построению системы социально-трудового мониторинга персонала // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. №12-12 (80). С. 144-147. (0,41 п.л.).

16. Шульгина Ю.В. Праксеологический подход к построению системы социально-трудового мониторинга персонала // Современные проблемы цивилизации и устойчивого развития в информационном обществе: сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. М.: Общество с ограниченной ответственностью «Институт развития образования и консалтинга», 2021. С. 380-384. (0,23 п.л.).