

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

«Центр устойчивого развития предприятия»

Серия «Высшая школа бизнеса»

В.В. Борботько, О.А. Высоцкий

**МЕТОДОЛОГИЯ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОЦЕССОВ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Минск
«Право и экономика»
2023

УДК 338.24(075):331.101.(075)

ББК 65.011.315.4Я7:65.05Я7

Б82

Серия основана в 2007

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор Г.А. Хацкевич,

доктор экономических наук, профессор А.С. Сайганов

Борботько, В.В.

Б82

Методология измерения процессов управления человеческими ресурсами в условиях устойчивого развития производственной организации / В.В. Борботько, О.А. Высоцкий; Брестский государственный технический университет. – Минск : Право и экономика, 2023. – 382 с. - (Серия «Высшая школа бизнеса»)

ISBN 978-985-887-098-0.

В монографии исследуются вопросы методологии измерения процессов управления человеческими ресурсами в условиях развития системы управления устойчивым социально-экономическим развитием организации. Рассмотрены подходы к формированию системы управления человеческими ресурсами, учет и использование рабочего времени, методы экспертных оценок, анализируются подходы к разработке комбинированного личностного опросника, управление рисками в управленческих системах региона и др.

Предназначена для студентов экономических специальностей старших курсов экономических вузов, а также для лиц, занимающихся анализом в области управления человеческим капиталом.

УДК 338.24(075):331.101.(075)

ББК 65.011.315.4Я7:65.05Я7

ISBN 978-985-887-098-0

© В.В. Борботько, О.А. Высоцкий, 2023

© Оформление. ИООО «Право и экономика», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. Обзор подходов к формированию системы управления человеческими ресурсами.....	11
1.1. Учет и использование рабочего времени.....	11
1.1.1. Общие положения учета рабочего времени.....	11
1.1.2. Личностные цели: постановка и контроль.....	14
1.1.3. Основы планирования рабочего дня и график трудоспособности..	19
1.1.4. Организация рабочего дня, организация процесса достижения целей.....	26
1.1.5. Диагностика личного уровня организованности	39
1.1.6. Использование метода активного самоанализа и контроля деловых качеств специалиста (МАСАК).....	57
1.1.7. Практика разработки и составления личных планов.....	60
1.2. Пример контрольных вопросов для диагностики личного уровня организации.....	76
1.3. Метод экспертных оценок и его роль в управлении человеческими ресурсами.....	82
1.3.1. Принципы создания методики экспертных оценок для задач организации.....	82
1.3.2. Психологическая сущность разрабатываемых методик.....	83
1.3.3. Процедура проведения методик экспертной оценки.....	86
1.3.4. Нормы и интерпретация результатов методик экспертных оценок.....	89
1.3.5. Рекомендации по повышению надежности методик экспертных оценок.....	91
1.4. Примеры перечней характеристик для целей метода экспертных оценок	93
1.5. Подход к разработке комбинированного личностного опросника	115

1.5.1. Общие требования для разработки комбинированного личностного опросника.....	115
1.5.2. Примеры вопросов комплексного личностного опросника.....	118
1.5.3. Характеристика свойств личности, описываемых комплексным личностным опросником	139
1.6. Пример вопросов комплексного личностного опросника	174
1.7. Подход к определению ценностных ориентаций личности.....	186
2. Методология измерения процессов управления человеческими ресурсами в условиях развития системы управления устойчивым социально-экономическим развитием организации	198
2.1. Требования международного стандарта ISO 9004 и роль персонала в формировании устойчивого управления организацией	198
2.1.1. Устойчивое управление развитием микроэкономических систем согласно международному стандарту серии ISO 9004.....	198
2.1.2. Интеграция роли профессионально значимых качеств специалистов в деятельность организации в целях ее устойчивого развития	206
2.1.3. Пример диагностики специальных функций управления в текущем управлении организации.....	217
2.2. Определение условий управления человеческими ресурсами организации с учетом требований международных стандартов ISO серии 9004-2010 и 2018.....	225
2.2.1. Диагностика процессов управления человеческими ресурсами организации	225
2.2.2. Методы измерения, анализа и оценки уровней управляемости процессами развития человеческих ресурсов организации.....	241
2.2.3. Определение стартовых условий уровней управляемости процессами развития человеческих ресурсов организации.....	249
2.2.4. Математическое описание процессов управления человеческими ресурсами организации	257
2.3. Психофизиологические и личностные качества руководителя, их самоанализ и самоформирование	264

2.3.1. Психофизиологические характеристики специалистов и руководителей.....	264
2.3.2. Личностные качества специалистов и руководителя, их самоанализ и самоформирование	284
2.3.3. Основы самоанализа деловых качеств личности	289
2.3.4. Метод активного самоанализа и контроля (МАСАК) и метод активного формирования (МАФи) деловых качеств личности	301
2.4. Практическое применение процессов управления человеческими ресурсами.....	309
2.4.1. Постановка, формулирование и планирование целей.....	309
2.4.2. Управление рисками в управленческих системах региона (на примере Брестской области).....	318
2.4.3. Влияние управления человеческими ресурсами на качество разработки программы стратегического развития организации	341
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	360
ГЛОССАРИЙ.....	364
ЛИТЕРАТУРА.....	378

ВВЕДЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами (УЧР) - это практика набора, найма, расстановки и управления сотрудниками организации. УЧР часто называют просто человеческими ресурсами. Отдел кадров компании или организации обычно отвечает за создание, внедрение и контроль политики, регулирующей работников и отношения организации со своими сотрудниками. Термин «человеческие ресурсы» впервые использовался в начале 1900-х годов, а затем более широко в 1960-х годах для описания людей, которые работают в организации, в совокупности.

УЧР – это управление персоналом с упором на сотрудников как на активы бизнеса. В этом контексте сотрудников иногда называют человеческим капиталом. Как и в случае с другими бизнес-активами, цель состоит в том, чтобы эффективно использовать сотрудников, снижая риски и максимизируя рентабельность инвестиций (ROI).

Современный термин «управление человеческим капиталом» часто используется крупными и средними компаниями при обсуждении HR-технологий.

Целью практики УЧР является управление людьми на рабочем месте для достижения миссии организации и укрепления корпоративной культуры. Когда управление персоналом осуществляется эффективно, менеджеры по персоналу могут помочь нанять новых сотрудников, обладающих навыками для достижения целей компании. HR-специалисты также помогают в обучении и профессиональном развитии сотрудников для достижения целей организации.

Компания хороша настолько, насколько хороши ее сотрудники, поэтому управление человеческими ресурсами является важной частью поддержания или улучшения состояния бизнеса. Кроме того, менеджеры по персоналу следят за состоянием рынка труда, чтобы помочь организации оставаться конкурентоспособной. Это может включать в себя обеспечение конкурентоспособности компенсаций и льгот, планирование мероприятий, направленных на предотвращение выгорания сотрудников, а также адаптацию должностных функций в зависимости от рынка.

Специалисты по персоналу управляют повседневным выполнением функций, связанных с персоналом. Обычно отдел кадров представляет собой отдельный отдел внутри организации. Отделы кадров различаются по размеру, структуре и характеру отдельных должностей. В небольших организациях один специалист по персоналу может выполнять широкий спектр функций. В более крупных организациях есть несколько специалистов по персоналу, которые выполняют специализированные функции, такие как подбор персонала,

иммиграция и визы, управление талантами, льготы и компенсации сотрудникам. Хотя эти должности HR являются специализированными, должностные функции все равно могут пересекаться.

Amazon - пример крупной компании с несколькими типами специализированных HR-позиций. На веб-сайте карьеры компании перечислены следующие должности HR-специалистов:

- Ассистент отдела кадров.
- HR-бизнес-партнер.
- Менеджер по персоналу.
- Рекрутер.
- Координатор по подбору персонала.
- Менеджер по подбору персонала.
- Специалист по иммиграции.
- Специалист по отпуску и размещению.
- Специалист или менеджер по компенсациям.
- Специалист по льготам или менеджер.
- Специалист по управлению талантами или менеджер.
- Специалист по обучению и развитию или менеджер.
- Менеджер программы проекта по HR-технологиям или процессам.
- Специалист или менеджер по HR-аналитике.

УЧР можно разбить на следующие четыре категории целей:

- Социальные цели. Это меры, принимаемые для реагирования на этические и социальные потребности или проблемы компании и ее сотрудников. Это включает в себя правовые вопросы, такие как равные возможности и равная оплата за равный труд.

- Организационные цели. Это действия, предпринимаемые для обеспечения организационной эффективности, включая обеспечение соответствующего обучения, найм нужного количества сотрудников для выполнения конкретной задачи и поддержание высоких показателей удержания сотрудников.

- Функциональные цели. Это руководящие принципы, используемые для обеспечения правильного функционирования отдела кадров в организации. Они включают в себя обеспечение полного использования всех кадровых ресурсов.

- Личные цели. Это ресурсы, используемые для поддержки личных целей каждого сотрудника. Они включают возможности для образования и карьерного роста, а также поддержания удовлетворенности сотрудников.

Более конкретные цели УЧР включают следующее:

- Обеспечьте и удерживайте продуктивных сотрудников.
- В полной мере использовать навыки и способности каждого сотрудника.

- Обеспечить, чтобы сотрудники прошли и прошли соответствующее обучение.

- Создавайте и поддерживайте положительный опыт сотрудников с высоким уровнем удовлетворенности и качества жизни, чтобы сотрудники могли прикладывать все усилия к своей работе.

- Доводить до сведения сотрудников политику, процедуры, правила и положения компании.

- Поддерживать этическую, правовую и социально ответственную политику и поведение на рабочем месте.

- Управляйте внутренними и внешними изменениями, которые могут повлиять на сотрудников и персонал.

Управление человеческими ресурсами обычно разбивается на этапы перед приемом на работу и этапы трудоустройства, а также на более конкретные подразделения, за каждым из которых назначается менеджер по персоналу. Области надзора за УЧР включают в себя следующее:

- Набор сотрудников.
- Адаптация и удержание.
- Управление талантами и персоналом.
- Должностное назначение ролей.
- Развитие карьеры.
- Компенсации и льготы.
- Соблюдение трудового законодательства.
- Управление производительностью.
- Тренировка и развитие.
- Планирование преемственности.
- Вовлеченность и признание сотрудников.
- Управление морально-психологическим климатом организации.

Менеджеры по персоналу извлекают выгоду из наличия навыков и опыта в различных областях. Наиболее важные навыки управления персоналом, которыми должны обладать профессионалы, включают следующее:

- Коммуникация. Для большинства должностей в сфере УЧР требуется высокий уровень устных и письменных навыков.

- Подбор и привлечение талантов. Задачи в этой области включают в себя написание должностных инструкций, проведение собеседований, оценку кандидатов, обсуждение предложений и адаптацию новых сотрудников.

- Отношения работников. Менеджеры по персоналу должны обладать навыками трудовых отношений, чтобы разрешать жалобы и создавать положительный опыт сотрудников.

- Соответствие требованиям законодательства. Менеджеры по персоналу должны быть в курсе трудового законодательства и нормативных актов.

- Управление и разрешение конфликтов. Возможности медиации помогают HR-менеджерам разрешать конфликты и другие сложные ситуации.
- Управление производительностью. Менеджеры должны устанавливать стандарты производительности и помогать сотрудникам развивать навыки для их достижения.
- Стратегическое мышление. Работа менеджера по персоналу требует мышления высокого уровня, например, согласования стратегии управления персоналом с целями компании.
- Аналитика. Навыки анализа данных помогают анализировать показатели рабочей силы и предоставляют информацию для принятия решений.
- Адаптивность. Менеджеры по персоналу должны быть в состоянии постоянно решать меняющиеся проблемы на рабочем месте и в обществе.
- Этика и конфиденциальность. Эти навыки требуют знания требований конфиденциальности и конфиденциальности, а также общих и отраслевых этических стандартов.

Почти во всех областях УЧР есть сложное программное обеспечение, которое в той или иной степени автоматизирует HR-процессы, а также другие функции, такие как аналитика. Например, при подборе кандидатов на работу наблюдается огромный рост количества программных инструментов и систем управления, которые подходят работодателям и кандидатам на работу. Эти системы также управляют другими этапами процесса найма, такими как собеседование и проверка.

Современное управление человеческими ресурсами восходит к 18 веку. Британская промышленная революция привела к появлению крупных заводов и вызвала беспрецедентный всплеск спроса на рабочую силу.

Поскольку многие из этих рабочих работали сверхурочно (часто по 16 часов в день), стало очевидно, что удовлетворенность и счастье работников имеют сильную положительную корреляцию с производительностью. В целях максимизации рентабельности инвестиций были введены программы повышения удовлетворенности работников. Фабричные условия, проблемы безопасности и права рабочих также начали привлекать внимание в конце 19 - начале 20 веков.

Отделы управления персоналом в организациях начали появляться в 20 веке. Их часто называли отделами управления персоналом, которые занимались соблюдением требований законодательства и реализовывали программы обеспечения удовлетворенности и безопасности работников. После Второй мировой войны программы обучения армий использовались в качестве модели в некоторых компаниях, которые начали уделять особое внимание обучению сотрудников.

Отделы кадров взяли на себя ярлык человеческих ресурсов в 1970-х годах. Основным фактором, который отличает HR от управления персоналом, является то, как технологии стали использоваться для улучшения коммуникации и доступа к информации о сотрудниках.

Малый бизнес может иметь ограниченные ресурсы и меньшую рабочую силу по сравнению с более крупными компаниями, что затрудняет внедрение УЧР. Однако принципы и возможности УЧР могут быть полезны для малого бизнеса по следующим причинам:

- **Эффективный найм.** Малые предприятия могут использовать методы управления персоналом для выявления и привлечения нужных талантов, гарантируя, что каждый сотрудник внесёт значительный вклад в успех компании.

- **Согласие.** Трудовое законодательство распространяется на предприятия любого размера. УЧР может помочь малому бизнесу ориентироваться в сложном правовом ландшафте, снижая риск возникновения дорогостоящих юридических вопросов.

- **Развитие сотрудников.** УЧР поощряет инвестиции в развитие сотрудников, что может дать малому бизнесу конкурентное преимущество. Тщательно разработанные программы обучения и развития повышают квалификацию сотрудников и способствуют росту компании.

- **Решение конфликта.** Маленькие команды особенно уязвимы к конфликтам и сбоям. Практика управления персоналом предоставляет структурированные методы рассмотрения и разрешения конфликтов, а также поддержания гармоничной рабочей среды.

- **Удержание и вовлеченность.** УЧР помогает малым предприятиям со сплоченной рабочей культурой повышать вовлеченность и лояльность сотрудников, сокращая текучесть кадров и затраты на подбор персонала.

- **Стратегическое планирование.** УЧР согласовывает HR-стратегии с бизнес-целями, обеспечивая вклад каждой HR-инициативы в стратегические планы компании.

Масштабируемость. По мере роста малого бизнеса их потребности в персонале меняются. Практика управления персоналом может масштабироваться с учетом меняющихся требований к рабочей силе и требований новых организационных структур.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агарков, А.П. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков. - М.: ИТК Дашков и К, 2015. - 208 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1999. - 385 с.
3. Борботько, В.В. Анализ развития цифровых навыков молодых специалистов современной системы образования // Инновационное развитие: потенциал науки и современного образования: монография / под общ. Ред. Г.Ю. Гуляева – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2019. С. 128-134.
4. Борботько, В.В. Государственное регулирование рынка труда молодых специалистов в Республике Беларусь: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Борботько; БГУ. – Минск, 2014. – 25 с.
5. Борботько, В.В. Особенности формирования профессионального потенциала специалиста / В.В. Борботько, О.А. Высоцкий; Брестский государственный технологический университет. – Минск: Право и экономика, 2021. – 116 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).
6. Борботько, В.В. Подход к стратегическому управлению рынком труда молодых специалистов / В.В. Борботько // Экономика и управление. – 2016. – № 4(48). – С. 90-95.
7. Борботько, В.В. Развитие специалиста как фактор устойчивого роста современной организации / В.В. Борботько // Вестник Брестского государственного технологического университета. – 2021. – № 1(124). – С. 101-103.
8. Борботько, В.В. Система сертификации и ее роль в развитии современной организации / В.В. Борботько // Новая экономика. – 2021. – № 1(77). – С. 29-34.
9. Борботько, В.В. Система управления устойчивым развитием человеческими ресурсами / В.В. Борботько, О.А. Высоцкий. – Минск: Право и экономика, 2023. – 188 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).
10. Борботько, В.В. Управление человеческими ресурсами и его роль в современных условиях развития экономики страны / В.В. Борботько // Вестник Брестского государственного технологического университета. – 2019. – № 3. – С. 10-12.
11. Высоцкий, О.А. Диагностика и мониторинг процессов управления хозяйственными системами / О.А. Высоцкий и др; под общей ред. О.А. Высоцкого. – Мн.: ЦНИИТУ, 1999. – 234 с.: ил.
12. Высоцкий О.А., Закон обратной связи и его роль в управлении/ О.А.Высоцкий, Р.С. Седегов // Проблемы управления. - 2009. - №1 - С. 79-83.

13. Высоцкий, О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под науч. ред. В.Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Минск: Право и экономика, 2015, - 358 с.

14. Высоцкий, О.А. Процессы управления микроэкономическими системами / О.А. Высоцкий, Р.С. Седегов, Н.В. Борсук, Н.Ф. Кучинская; под научн. Ред. В. Ф. Медведева. -Мн.: ИООО «Право и экономика», 2005. - 259 с.

15. Высоцкий О.А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О.А. Высоцкий. - Минск: ИООО «Право и экономика», 2014.

16. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельности предприятия / Под науч. ред. Р.С. Седегова – Мн.: Право и экономика, 2004, - 396 с.

17. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации.

18. Лебедев, В.И. Психология и управление, Москва, ВО «Агропромиздат», 1990.

19. Леевик, Г.Е. Исследование личностных особенностей спортсменов методом моделирования / дисс. на соиск. ученой степени канд. психол. наук: Л., ЛГУ, 1981.

20. Леевик, Г.Е. Опыт создания школьной методики для изучения ценностных ориентаций личности спортсменов / Совершенствование средств и методов физического воспитания и спортивной тренировки. Л.: ГДОИФК, 1980. С. 63-64.

21. Лисенков А.Н. К понятию «обеспечение качества» в учебных программах менеджмента качества // Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации и эффективность, результативность. Сборник материалов II-й Национальной научно-практической конференции. Москва, 2019. С. 147-154.

22. Логинова И.В., Бальзамова А.В. Понятие и сущность качества. Значение повышения качества продукции // Инновации, качество и сервис в технике и технологиях. Сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор А.А. Горохов. 2018. С. 244-246.

23. Макаров, С.Ф. Менеджер за работой. Москва, «Молодая гвардия», 1989.

24. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года. Под общей редакцией Гуревича В.Л. – Мн.: БелГИСС, 2009. – 152 с.

25. Отчет о научно-исследовательской работе «Разработать и обосновать методологию измерения процессов управления человеческими ресурсами в условиях развития системы управления у устойчивым социально-экономическим развитием организации», под. науч. руководством О.А. Высоцкого, Брест, 2022.

26. Психология управления / О.А. Высоцкий, Н.Ю. Хвисевич; под научной редакцией О.А. Высоцкого; Брестский государственный технический университет. – Минск: Право и экономика, 2021. – 200 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).

27. Соколова, Е.Т. Проективные методы исследования личности, М., МГУ, 1980.

28. СТБ ISO 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

29. СТБ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.

30. Стреляу, Я. Роль темперамента в психическом развитии. М., 1982.

31. Тарасов, В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989. – 368с.

32. Федотов, В.В. Техника организации умственного труда, Минск, Высшая школа, 1983.

33. Щёткина И.А. Концептуализация понятий «управление качеством», «управление качеством жизни» в социогуманитарном знании // Ученые записки Забайкальского государственного гуманитарно-педагогического университета имени Н.Г. Чернышевского. 2011 № 4 (39). С. 270-275.

34. Якунин, В.А. Обучение как процесс управления, Л. 1988.

Научное издание

Серия «Высшая школа бизнеса»

**Борботько Валентин Валентинович
Высоцкий Олег Арсентьевич**

**Методология измерения
процессов управления человеческими ресурсами
в условиях устойчивого развития
производственной организации**

Редактор В.Г. Гавриленко

Подписано в печать 01.12.2023 Формат 60x84_{1/16} Бумага офсетная
Печать цифровая Усл.печ.л. 23,8 Уч.изд.л. 24,2 Тираж 150 экз. Заказ 6537
ИООО «Право и экономика» 220072 Минск Сурганова 1, корп. 2 Тел. 8 029 684 18 66
Отпечатано на издательской системе Gestetner в ИООО «Право и экономика»
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий, выданное
Министерством информации Республики Беларусь 17 февраля 2014 г.
в качестве издателя печатных изданий за № 1/185