

**2 СЕКЦИЯ.
ФОРМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОГРЕССИВНОГО
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И ТЕРРИТОРИЙ**

УДК 005.21:334.012.6

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ФАКТОР
ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

И. М. Гарчук

Брестский государственный технический университет
Республика Беларусь, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267
garchuk_im@mail.ru

В статье рассмотрена роль управления человеческими ресурсами в обеспечении устойчивого развития организации. Приведены характеристики системы управления человеческими ресурсами организации. Определена необходимость оценки эффективности труда работников и дана характеристика ее элементов. Рассмотрены принципы, которыми необходимо руководствоваться при оценке эффективности.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, компетенции, оценка эффективности труда, методы, показатели.

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR OF ENSURING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

I. M. Garchuk

Brest State Technical University
Republic of Belarus, 224017, Brest, st. Moscow, 267
garchuk_im@mail.ru

The article examines the role of human resource management in ensuring the sustainable development of an organization. The characteristics of the organization's human resource management system are given. The need for assessing the labor efficiency of workers is determined and a description of its elements is given. The principles that must be followed when assessing effectiveness are considered.

Keywords: human resource management, competencies, labor efficiency assessment, methods, indicators.

Введение

В условиях сегодняшней быстро развивающейся экономики знаний управление человеческими ресурсами приобретает все большее значение для развития организации, а его роль становится все более очевидной. Личностные и профессиональные компетенции стали необходимой гарантией устойчивого развития организации. Успешное решение экономических, производственных и социальных задач связывается с повышением роли человеческого фактора. В этих условиях особую роль приобретают вопросы работы с коллективом организации, что обуславливает повышение значения знаний руководителей в правильном подборе, расстановке и рациональном использовании работников.

Управление человеческими ресурсами все больше направлено на тенденцию развития, ориентированную на людей, и сформировало целостную систему оценки и анализа структуры

человеческих ресурсов организации: анализ уровней управления, соотношения полов, возрастного состава, должностей, образования работников, что в свою очередь может дать представление о составе и стабильности человеческих ресурсов организации.

Система управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами содержит ряд организационных и управленческих действий, включая прогнозирование, планирование, инвестирование, обучение, использование, исследование и развитие текущего состояния человеческих ресурсов в организации. Чаще всего руководство организации отдает приоритет таким внутренним факторам, как финансовые средства, оборудование и технологии в качестве опоры своего управления. Решение проблемы они ищут с помощью финансовой и технологической поддержки, забывая о компетенциях своих кадров. Необходимо отметить, что материальные и финансовые ресурсы считаются основным способом выхода из различных кризисных ситуаций, в то время как человеческие ресурсы организации в меньшей степени рассматриваются для решения возникших проблем. Компетенции работников зачастую упускаются из виду, однако внедрение инновационных технологий производства и эффективное использование материальных ресурсов может быть реализовано только с помощью эффективного управления человеческими ресурсами. Развитие системы управления человеческими ресурсами является неизбежной тенденцией экономического и социального развития.

Управление человеческими ресурсами должно включать эффективное руководство, диагностику и мониторинг показателей системы управления, анализ поведения работников и проявления инициативы, позволяющей им реализовать свои способности, и, в конечном счете, реализовать цели организации и достичь устойчивого развития [1].

Управление человеческими ресурсами направлено на повышение эффективности работы и мотивации сотрудников, стимулирование их инновационного потенциала, реализацию их индивидуальных и организационных ценностей и содействие социально-экономической продуктивности с помощью эффективных методов управления.

Система управления человеческими ресурсами обладает следующими характеристиками:

1. Управление человеческими ресурсами концентрируется на отборе персонала и назначении ему подходящих обязанностей и задач, при этом позволяя сотрудникам активно и творчески выполнять свою работу, удовлетворяя свои материальные и духовные потребности и осознавая собственную ценность.

2. Целостное рассмотрение системы управления, объединяющей индивидуальные и коллективные перспективы, что должно способствовать развитию командного духа и инновациям, позволяя отдельным работникам интегрироваться в коллектив и вносить свой вклад, как в индивидуальные, так и в корпоративные ценности.

3. Подход к управлению, сочетающий рациональность и эмоции. Работа с персоналом – важнейшая сторона управленческой деятельности. Она является чрезвычайно ответственной и, в немалой степени, деликатным делом. В этой работе следует строго руководствоваться научно обоснованными принципами подбора, расстановки и организации работников, что обеспечит существенное повышение эффективности принимаемых решений по вопросам кадров. Одной из причин недостаточной работы с кадрами является «психологическая необеспеченность» основных процессов управления персоналом и социального развития трудовых коллективов. Одним из ведущих разделов научно-практического направления психологии работы с кадрами является программа психологического изучения личности работника в условиях его профессиональной деятельности [2].

4. Акцент, как на квалификации, так и на компетенциях. Оценка эффективности, основанная на количественном анализе, отражает двойную корреляцию между квалификацией и компетенциями.

Создание эффективной системы оценки результатов работы является стимулом для развития организации. В ней должны содержаться требования к оценке, инструменты измерения и анализа оценки труда каждого работника. Эффективность труда работников – мера соответствия затрат и результатов их труда критериям, характеризующим достижение целей деятельности организации. Оценка эффективности труда – конечный результат комплекса взаимосвязанных работ, позволяющих получить информацию о затратах и результатах труда, их воздействии на достижение устойчивого развития организации. В процессе оценки учитываются следующие элементы: объекты оценки; назначение оценки; предмет оценки;

субъект оценки; показатели оценки; измерение показателей оценки; критерии оценки; частная и комплексная оценка [3].

Объектом оценки выступают:

- работники как единая составляющая всего персонала организации;
- коллектив работников функционального подразделения;
- индивидуальный работник.

Назначение оценки связано с использованием результатов оценки коллективного и индивидуального труда для принятия решений по расстановке и рациональному использованию кадров, при установлении должностных окладов, составлении планов повышения квалификации, совершенствовании организации учебы на предприятии.

Предметом оценки являются непосредственные результаты труда работников, опосредованные результаты труда, проявляющиеся в показателях деятельности организации.

Субъектом оценки выступают отдельные лица, непосредственный руководитель, работники отдела кадров и других структурных подразделений, вышестоящий руководитель, сам работник, комиссии.

Система показателей должна отвечать следующим требованиям: содержать относительно простые показатели, понятные для каждого работника; соответствовать цели оценки; комплексно отражать непосредственные результаты труда, как в количественных, так и в качественных параметрах; связывать результаты работы коллектива с конечными результатами деятельности организации; отражать особенности деятельности различных категорий работников.

При измерении показателей эффективности труда возникает проблема в придании количественной определенности тем параметрам, которые невозможно измерить ни стоимостными, ни натуральными единицами. Наиболее распространенными методами измерения показателей являются: метод экспертной оценки; метод балльных оценок; метод полярных профилей; метод ситуационно-комплексной оценки.

В качестве критериев оценки выступают планы, нормы и нормативы, достижения предшествующих периодов и др.

Сравнение фактического состояния показателя эффективности труда с соответствующим критерием создает механизм формирования частной оценки, а под комплексной оценкой понимается формирование обобщающего показателя оценки на базе частных оценок показателей эффективности.

К принципам, которыми необходимо руководствоваться при оценке эффективности можно отнести:

1. Принцип, основанный на ценности. Оценка эффективности должна основываться на ценности, созданной работниками для своей организации, максимизации выгод организации и сосредоточении вокруг ее основных ценностей.

2. Принцип выполняемости. Цели деятельности организации могут быть разными по степени сложности, но должны быть достигнуты с помощью прилагаемых усилий руководства и персонала. Слишком простые цели не способствуют устойчивому развитию организации [4].

3. Научный принцип. Исходя из конкретных должностных обязанностей работников, необходимо разработать методы измерения и оценки параметров для их количественного определения. Это могут быть объективные методы, построенные на статистическо-математическом анализе документов и субъективные, построенные на обобщении мнений и реакции экспертов.

4. Принцип релевантности (соответствие результата ожиданиям). Должна быть установлена связь между содержанием оценки эффективности и рабочими задачами, чтобы обеспечить эффективность оценки. Анализ результатов оценки эффективности труда работников по каналам обратной связи должен быть доведен до них в целях повышения мотивации.

Анализ результатов оценки особенно тех работников, у кого низкие показатели, необходим для выявления причин их низкой производительности, устранения проблем в их работе посредством обучения, повышения квалификации. Результаты оценки эффективности могут являться основой для кадровых корректировок и рассматривать высокую производительность как показатель способности работника брать на себя больше обязанностей, позиционируя их как потенциальных кандидатов на продвижение по службе в организации. Оценка эффективности также служит основой для планирования карьеры работников. Проанализировав

результаты оценки эффективности за последние годы, можно составить планы карьерного роста и определить направление будущего развития. Оценка труда позволяет определить реальную долю вклада каждого работника в эффективность деятельности организации.

Заключение

Эффективное управление человеческими ресурсами имеет первостепенное значение для организации в целях ее устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. Как эффективно управлять своими кадрами, планировать и развивать компетенции своих работников является важнейшим вопросом, который современные руководители должны глубоко понимать и стремиться к его практическому решению.

Существующие в организациях проблемы, такие как, высокая текучесть кадров и незаинтересованность работников в достижении целей организации, необоснованная система поощрений и взысканий, отсутствие желания у работников повышать свою квалификацию в значительной степени влияют на экономическую эффективность деятельности организации в целом и препятствуют ее устойчивому развитию. Чтобы в полной мере использовать роль управления человеческими ресурсами и повысить его эффективность, необходимо выполнить оценку и проанализировать текущее состояние и ключевые характеристики системы управления человеческими ресурсами, а затем на основании полученных данных разработать программу мероприятий по внедрению новых технологий и инструментов в систему управления человеческими ресурсами, что может являться одним из факторов обеспечения устойчивого развития организации.

Список использованных источников

1. Гарчук, И. М. Адаптация и подготовка персонала к нововведениям в процессе разработки стратегии устойчивого развития предприятия / И. М. Гарчук // Экономика и управление XXI века : сб. науч. ст. : в 2 ч. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: М. Е. Карпицкая (гл. ред.) [и др.]. – Гродно, 2016. – Ч. 1. – С. 270–276.

2. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О. А. Высоцкий [и др.] ; под ред. О. А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2016. – 270 с.

3. Высоцкий, О. А. Система управления устойчивым развитием человеческими ресурсами / О. А. Высоцкий, В. В. Борботько. – Минск : Право и экономика, 2023. – 188 с.

4. Гарчук, И. М. Оценка руководителей и коллектива в условиях реализации стратегии устойчивого развития предприятия / И. М. Гарчук // Содружество наук. Барановичи – 2016 : материалы XII междунар. науч.-практ. конф., Барановичи, 19–20 мая 2016 г. : в 3 ч. / Баранов. гос. ун-т ; редкол.: А. В. Никишова [и др.]. – Барановичи, 2016. – Ч. 2. – С. 159–161.

5. Высоцкий, О. А. Психология управления / О. А. Высоцкий, Н. Ю. Хвисевич ; под науч. ред. О. А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2021. – 200 с.

References

1. Garchuk, I. M. Adaptaciya i podgotovka personala k novovvedeniyam v processe razrabotki strategii ustojchivogo razvitiya predpriyatiya / I. M. Garchuk // Ekonomika i upravlenie XXI veka : sb. nauch. st. : v 2 ch. / Grodn. gos. un-t ; redkol.: M. E. Karpickaya (gl. red.) [i dr.]. – Grodno, 2016. – CH. 1. – S. 270–276.

2. Metodologiya izmereniya i praktikum po upravleniyu organizaciej (v startovyh usloviyah ustojchivogo razvitiya organizacii) / O. A. Vysockij [i dr.] ; pod red. O. A. Vysockogo. – Minsk : Pravo i ekonomika, 2016. – 270 s.

3. Vysockij, O. A. Sistema upravleniya ustojchivym razvitiem chelovecheskimi resursami / O. A. Vysockij, V. V. Borbot'ko. – Minsk : Pravo i ekonomika, 2023. – 188 s.

4. Garchuk, I. M. Ocenka rukovoditelej i kollektiva v usloviyah realizacii strategii ustojchivogo razvitiya predpriyatiya / I. M. Garchuk // Sodruzhestvo nauk. Baranovichy – 2016 : materialy XII mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Baranovichy, 19–20 maya 2016 g. : v 3 ch. / Baranov. gos. un-t ; redkol.: A. V. Nikishova [i dr.]. – Baranovichy, 2016. – CH. 2. – S. 159–161.

5. Vysockij, O. A. Psihologiya upravleniya / O. A. Vysockij, N. Yu. Hvisevich ; pod nauch. red. O. A. Vysockogo. – Minsk : Pravo i ekonomika, 2021. – 200 s.