

УДК 331.101.39

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Е. В. ТРЕЙТЬЯКОВА**

*Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П. О. Сухого»,  
Республика Беларусь*

### **Введение**

Человеческий капитал является важным источником конкурентного преимущества, именно люди претворяют в жизнь стратегические планы, поэтому руководители всех уровней управления должны в полном объеме учитывать состояние трудового потенциала при разработке стратегии предприятия.

Неотъемлемой частью стратегических планов является стратегическое управление трудовыми ресурсами. Стратегическое управление трудовыми ресурсами – это подход к принятию решений относительно намерений и планов в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, подготовки, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений [4]. В сферу его интересов входят отношения между управлением трудовыми ресурсами и стратегическим управлением на предприятии. Оно указывает на общее направление движения предприятия по пути к достижению своих целей посредством управления трудовыми ресурсами.

Основной целью стратегического управления трудовыми ресурсами является способность предприятия обеспечить устойчивое конкурентное преимущество посредством удовлетворения его потребностей в квалифицированных и высокомотивированных сотрудниках.

Стратегия управления трудовыми ресурсами должна иметь две ключевые составляющие – это стратегические цели и средства, с помощью которых можно достичь эти цели. Первая составляющая представляет собой выбор стратегии управления трудовыми ресурсами в соответствии с генеральной стратегией предприятия. Результатом данного этапа разработки стратегии должна быть не только общая направленность стратегических целей в области управления персоналом, но и соответствующий этой направленности профиль требований. Вторая составляющая – определение области расхождения существующего и желаемого состояний трудового потенциала предприятия, а также разработка программы конкретных действий по устранению этого несоответствия.

В условиях реструктуризации предприятий, изменения систем организации бизнес-процессов и управления персоналом, сокращения численности населения трудоспособного возраста и существующих рисков трудовой миграции вопрос управления трудовыми ресурсами является одним из приоритетных при определении экономической и социальной политики предприятий Республики Беларусь. Для того чтобы экономические и социальные решения были обоснованными и эффективными, на отечественных предприятиях необходимо разрабатывать комплексные технологии и качественные инструментари, обеспечивающие проведение эффективной оценки

трудовых ресурсов, выявления их профессионально-личностного потенциала и формирование на этой основе стратегии развития предприятия.

Цель работы состоит в исследовании проблемы оценки трудового потенциала предприятия и в разработке модели оценки трудовых ресурсов в системе стратегического управления предприятием.

Целевая направленность исследования предопределила постановку и решение следующих задач:

- 1) дать сравнительную характеристику методов оценки трудового потенциала предприятия, используемых в отечественной практике;
- 2) предложить научно обоснованный подход расчета индекса трудового потенциала предприятия;
- 3) сформировать структуру ключевых параметров, отражающих состояние трудового потенциала предприятия;
- 4) разработать оценочную шкалу параметров трудового потенциала предприятия.

**Основная часть**

В настоящее время большое внимание уделяется трудовому потенциалу как решающему фактору в производстве конкурентоспособной продукции и предоставлении качественных услуг. Современному представлению о роли человеческого фактора в проектировании организации и ее производственной деятельности в наибольшей степени соответствует позиция Шаталовой Н. И. [2]. Этот подход рассматривает трудовой потенциал как самостоятельную категорию, как синергетический эффект взаимодействия людей в процессе труда между собой и организацией. При его использовании элементами трудового потенциала считают не только состав и структуру трудовых ресурсов, но и систему формирования, обучения и повышения квалификации персонала, стимулирования трудовой активности и обслуживания работников на предприятии.

Рассматривая трудовой потенциал как систему, следует учитывать, что, как любая система, он должен обладать соответствующими системными свойствами. Это определяет управление трудовым потенциалом как системой и обуславливает формирование системы оценки потенциала. Оценка потенциала необходима для определения объема и качества трудовых ресурсов предприятия, и, прежде всего, для формирования ее стратегии и организационной структуры.

Сущность и особенности некоторых распространенных оценок трудового потенциала представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Методы оценки трудового потенциала предприятия**

<b>Методы оценки</b>	<b>Показатели</b>
Комплексный	Базовые: половозрастная структура; уровень образования; семейная структура; состояние здоровья
	Прикладные: численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений; использование фонда рабочего времени; уровень образования и квалификации; ответственность к работе
Экономический	Изменение совокупности экономических показателей: численности работающих, заработной платы, рабочего времени, трудоемкости, профессиональной квалификационной структуры кадров
Упрощенный	Совокупность показателей: средняя списочная численность, структура по полу, возрасту, стажу работы, уровню образования, квалификационному составу работников

Методы оценки	Показатели
Временной	Совокупный фонд рабочего времени, возможный к отработке, с учетом численности работников, имеющих установленную норму рабочего времени, совокупный потенциальный фонд рабочего времени производственного потенциала
Стоимостной	Сумма заработной платы промышленно-производственного потенциала, фонд материального поощрения, затрат по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала

Комплексный метод представляет наиболее развернутую характеристику трудового потенциала и соответствует представлению о нем как о социальном феномене. Упрощенный – дает поверхностную оценку персонала, не раскрывая его способности к эффективному труду. Временной метод оценки построен на рассмотрении трудового потенциала как одного из производственных ресурсов предприятия и подходит только для разработки производственных программ. Стоимостной метод также не отражает возможности персонала.

Интеграция показателей представленных методов оценок и их недостатков обуславливают разработку многомерной модели оценки трудового потенциала. Многомерная модель расчета индекса трудового потенциала (ИТП) представляется формулой

$$\text{ИТП} = \sum_{i=1}^n \text{И}_i, \quad (1)$$

где  $\text{И}_i$  – параметры оценки трудового потенциала;  $n$  – количество параметров оценки трудового потенциала.

Предлагаемая многомерная модель основана на индикаторном методе, который относится к системе методов оценки достижений. Индикаторы – это сигналы благополучия и неблагополучия системы, отражающие наличие и уровень использования ресурсов на предприятии, конкурентоспособность продукции и ее соответствие требованиям потребителей, эффективность управления, организация производства, состояние и развитие маркетинговой и внешнеэкономической деятельности [3]. Для метода индексов ресурсов характерны следующие его достоинства:

- можно получить многомерную комплексную оценку трудового потенциала организации;
- состояние трудового потенциала можно выразить одним интегральным показателем;
- интегральный показатель можно рассчитать на основе минимума частных показателей (индикаторов) состояния трудового потенциала;
- сокращаются затраты времени на проведение оценки трудового потенциала.

На основании изучения литературных источников в качестве ключевых параметров (индикаторов), отражающих состояние трудового потенциала, нами выбраны: образование сотрудников, стаж работы, уровень здоровья, удовлетворенность работников, ответственность и дисциплина (табл. 2). Выбранные параметры модели наиболее весомые и поддающиеся количественному сопровождению. Таким образом, многомерная модель оценки трудового потенциала складывается из параметров, определяющих предпосылки оптимального сочетания инструментов управления персоналом и личных качеств работников предприятия.

Представленная структура параметров состояния трудового потенциала обуславливает детализацию формулы (1):

$$ИТП = I_{об} + I_{ст} + I_{у.з} - I_{д} + I_{у.п}. \quad (2)$$

На основании значения интегрального показателя делается вывод о трудовом потенциале: чем выше значение индекса, тем, соответственно, выше трудовой потенциал предприятия.

Данные по первым четырем показателям представляются кадровой службой предприятия. Для показателей образования и стажа работников свойственны признаки: различный уровень образования и различный стаж работы. Это обуславливает целесообразность представления параметров  $I_{об}$  и  $I_{ст}$  в баллах, используя оценочную шкалу, представленную в табл. 3 и 4. Логика вычислений обусловила определить наивысший балл шкалы параметров  $I_{об}$  и  $I_{ст}$  для высшего образования и стажа работы более 20 лет соответственно, так как знание и опыт являются основой решения любой производственной проблемы.

Таблица 2

**Структура ключевых параметров, отражающих состояние трудового потенциала предприятия**

Вид ключевого параметра	Рекомендуемые оценочные показатели
Образование сотрудников предприятия $I_{об}$	Доля работников с соответствующим уровнем образования
Стаж работы персонала предприятия $I_{ст}$	Доля работников с соответствующим стажем работы
Уровень здоровья персонала предприятия $I_{у.з}$	Обратный показатель доли персонала отсутствующего на рабочем месте по болезни за отчетный год
Ответственность и дисциплина $I_{д}$	Доля сотрудников в общей численности персонала, имевших дисциплинарные взыскания за отчетный год
Удовлетворенность персонала трудом $I_{у.п}$	Результаты анкетирования по группам показателей (удовлетворенность содержанием работы, условиями труда, заработной платой, социальной средой, перспективами роста и карьеры; текучесть кадров)

Таблица 3

**Оценочная шкала параметра  $I_{об}$**

Уровень образования, $j$	Баллы, $i$				
	5	4	3	2	1
Высшее	X				
Средне-техническое		X			
Среднее специальное			X		
Среднее				X	
Неполное среднее					X

$$I_{об} = \sum_{j=1}^5 i \cdot D'_{ij}, \quad (3)$$

где  $D'_{ij}$  – доля работников в общей численности персонала, имеющих соответствующий уровень образования на предприятии.

Таблица 4

Оценочная шкала параметра  $I_{СТ}$ 

Стаж работы, $j$	Баллы, $i$				
	5	4	3	2	1
До 5-ти лет					X
От 5-ти до 10-ти лет				X	
От 10-ти до 15-ти лет			X		
От 15-ти до 20-ти лет		X			
Свыше 20-ти лет	X				

$$I_{СТ} = \sum_{j=1}^5 i \cdot D_{ij}'' \quad (4)$$

где  $D_{ij}''$  – доля работников в общей численности персонала, имеющих соответствующий стаж работы.

Расчет параметров оценки представим на примере условного предприятия, которое в анализируемом периоде проводило реформы в области трудовых и социальных отношений (табл. 5).

Таблица 5

## Исходные данные и расчет параметров индекса трудового потенциала

Показатель	Анализируемый период	
	I год	II год
Общая численность персонала, чел.	600	620
Численность персонала по уровню образования, чел.:		
– высшее;	300	305
– среднетехническое;	50	49
– среднее специальное;	230	240
– среднее;	20	26
– неполное среднее	0	0
Структура персонала по уровню образования, уд. вес:		
– высшее;	0,5	0,491
– среднетехническое;	0,08	0,079
– среднее специальное;	0,39	0,39
– среднее;	0,03	0,04
– неполное среднее	–	–
Параметр уровня образования $I_{Об}$	$5 \cdot 0,5 + 4 \cdot 0,08 + 3 \cdot 0,39 + 2 \cdot 0,03 = 4,05$	$5 \cdot 0,491 + 4 \cdot 0,079 + 3 \cdot 0,39 + 2 \cdot 0,04 = 4,021$
Численность персонала по стажу работы, чел.:		
– до 5-ти лет;	25	30
– от 5-ти до 10-ти лет;	100	105
– от 10-ти до 15-ти лет;	110	115
– от 15-ти до 20-ти лет;	150	160
– свыше 20-ти лет.	215	210
Параметр стажа работы персонала $I_{СТ}$	$1 \cdot 25 + 2 \cdot 100 + 3 \cdot 110 + 4 \cdot 150 + 5 \cdot 215 = 2230$	$1 \cdot 30 + 2 \cdot 105 + 3 \cdot 115 + 4 \cdot 160 + 5 \cdot 210 = 2275$
Численность персонала, отсутствующего на рабочем месте по болезни, чел.	22	25

Окончание табл. 5

Показатель	Анализируемый период	
	I год	II год
Доля персонала, отсутствующего на рабочем месте по болезни	0,037	0,04
Параметр уровня здоровья персонала $I_{y,z}$	$\frac{1}{0,037} = 27$	$\frac{1}{0,04} = 25$
Численность работников, имевших дисциплинарные взыскания, чел.	3	1
Параметр ответственности и дисциплины, $I_d$	$\frac{3}{600} = 0,05$	$\frac{1}{620} = 0,002$

Оценки удовлетворенности персонала трудом определяются анкетированием по форме и вопросам (табл. 6), а также расчетом среднего значения показателя по формуле (5).

Таблица 6

**Позиции оценки удовлетворенности персонала трудом на предприятии**

Оценочные позиции	Оценка работника предприятия
Содержание выполняемой работы	
Важность выполняемой работы	
Условия на рабочем месте	
Ясность должностных обязанностей	
Размер заработной платы	
Социальная поддержка на предприятии	
Справедливость системы распределения результатов труда	
Справедливость системы продвижения по карьерному росту	
Возможность обучения и повышения квалификации	
Заинтересованность предприятия в сотрудниках	
<b>Суммарная оценка <math>O_k</math></b>	
<b>Шкала оценки удовлетворенности персонала трудом на предприятии</b>	
Оценка позиции	Характеристика степени удовлетворенности анкетированного работника
0–5	Абсолютно не удовлетворен
6–11	Низкая удовлетворенность
12–17	Средний уровень удовлетворенности
18–23	Удовлетворенность выше среднего уровня
24–29	Высокий уровень удовлетворенности

$$P_{y,п} = \frac{\sum O_k}{\chi_{п}}, \tag{5}$$

где  $\sum O_k$  – суммарная оценка анкетированных;  $\chi_{п}$  – численность анкетированных.

Для дальнейших расчетов условимся, что по результатам анкетирования параметр удовлетворенности персонала трудом на предприятии составил 125 и 110 баллов за 1-й и 2-й года соответственно.

Таким образом, интегральный показатель индекса трудового потенциала равен:

$$1\text{-й год ИТП} = 4,05 + 2230 + 27 - 0,005 + 125 = 2386;$$

2-й год ИТП =  $4,021 + 2275 + 25 - 0,002 + 110 = 2414$ .

Проведенные расчеты и полученные результаты позволяют сделать вывод о том, управленческие решения в области трудовых и социальных отношений можно оценить положительно, так как они обусловили рост индекса трудового потенциала за анализируемый период.

### **Заключение**

Оценка трудовых ресурсов является достаточно сложным процессом в организационном и методическом плане. В настоящее время не существует в Республике Беларусь и за рубежом единой системы проведения оценки. Однако в современных условиях хозяйствования эффективность деятельности предприятий напрямую зависит от профессионализма и системности управления персоналом, а оценка трудовых ресурсов становится ключевым звеном кадровой политики предприятия.

Предлагаемая модель позволяет оценить трудовой потенциал предприятия в целом и отдельного структурного подразделения, эффективность проводимой кадровой реформы предприятием, в целом кадровой политики предприятия и любого управленческого решения в области управления трудовыми ресурсами. В ней сгруппированы параметры, отражающие как позитивные (И<sub>ОБ</sub>, И<sub>СТ</sub>, И<sub>УЗ</sub>, И<sub>УП</sub>), так негативные (И<sub>Д</sub>) стороны трудового потенциала предприятия.

Полученные результаты оценки могут быть направлены на определение возможностей реализации разрабатываемой генеральной стратегии предприятия, разработку стратегии управления трудовыми ресурсами, формирование организационной структуры, формирование системы мотивации персонала.

### **Литература**

1. Федорова, Н. Н. Организационная структура управления предприятием : учеб. пособие / Н. Н. Федорова. – М. : Велби, 2003. – 256 с.
2. Третьякова, Е. П. Оценка трудового потенциала организации / Е. П. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 136–144.
3. Генералова, С. В. Концептуальные основы управления. Формирование конкурентоспособного потенциала с помощью метода бэнчмаркинга / С. В. Генералова // Проблемы теории и практики упр. – 2007. – № 1. – С. 32–35.
4. Ижбулатова, О. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / О. Ижбулатова, Е. Дуданов // Проблемы теории и практики упр. – 2009. – № 4. – С. 103–108.
5. Тихонова, Е. Ю. Методические аспекты оценки трудового потенциала [Электронный ресурс] / Е. Ю. Тихонова // Университет управления «ТИСБИ». – Режим доступа: <http://www.old.tisbi.org/science/vestnik/2012/issue1/>. – Дата доступа: 01.03.2013.
6. Бондаренко, Е. Система оценки персонала в ДТЭК [Электронный ресурс] / Е. Бондаренко, Н. Позднякова // HR-менеджмент. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/sistema-ocenki-personala-v-dtehk>. – Дата доступа: 01.03.2013.
7. Ткаченко, Е. Оценка эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] / Е. Ткаченко // Консультационная компания ASK. – Режим доступа: <http://www.ask-consulting.ru>. – Дата доступа: 01.03.2013.
8. Акулич, В. В. Анализ трудовых ресурсов организации / В. В. Акулич // Планово-экон. отд. – 2012. – № 3. – С. 25–32.

*Получено 19.03.2013 г.*