

4. Дремлюга О.А., Шеромова И.А., Железняков А.С. Новые методы и технические средства для обеспечения качества швейно-трикотажных изделий: монография. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 166 с.

5. Лыгина Н.И. Анализ потребительских предпочтений при приобретении текстильной продукции / Н.И. Лыгина, А.Д. Покусаева, А.А. Коротченкова и др. // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2006. – №6. – С. 140-142.

6. Меньшикова В.К. Факторы, формирующие ассортимент и качество швейных и трикотажных товаров: учебное пособие. – Красноярск: КГТЭИ, 2011. – 199 с.

7. Сотскова О.П. Верхние трикотажные изделия: учебное пособие. – Иваново: Ивановский гос. политехнический ун-т, 2013. – 263 с.

8. Щекотихина Л.А., Тюхова Р.В. Основные направления в развитии ассортимента и улучшения качества трикотажных товаров // Экономическая среда. – 2015. – №2 (12). – С. 91-99.

УДК 331.108.2

Чупанова Ю.А.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Чупанова Юлия Александровна**, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: allar9372@mail.ru

Трудовой потенциал предприятия есть величина постоянно изменяющаяся. Под воздействием как объективных, так и субъективных факторов происходят изменения его количественных и качественных характеристик, которые определяют, насколько эффективно и качественно будет использоваться организацией данный трудовой потенциал. В связи с этим исследование уровня трудового потенциала, выявление особенностей и эффективности его использования являются наиболее важными и значимыми задачами любого предприятия. Путем выявления и устранения слабых сторон трудовой составляющей организация создает предпосылку для эффективной и конкурентоспособной хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: персонал, оценка, личность, группа, потенциал, управление, профессионал.

Вопросы, связанные с феноменом трудового потенциала работника и организации, в последнее время стали все чаще привлекают внимание и вызывают интерес не только ученых-теоретиков, но и практиков: работодателей, руководителей и специалистов в системе кадрового менеджмента. Это обусловлено многими факторами и особенно тем, что человеческие ресурсы уникальны и многогранны, обладают большими возможностями, формирующими трудовой потенциал человека.

Различные аспекты проблематики эффективности использования трудового потенциала и управления им нашли свое отражение в научных трудах многих отечественных исследователей: М.И. Бухалкова, Б.М. Генкина, А.Я. Кибанова, Е.Ю. Тихоновой, Л.В. Трунковой и многих других.

Трудовой потенциал сотрудника – это некая мера наличных трудовых ресурсов и возможностей личности, которые непрерывно и регулярно создаются в процессе всей ее жизни, в последующем реализуются в трудовом поведении и определяют его реальную стоимость, эффективность и результативность труда. Исходя из имеющегося у человека трудового потенциала, обладая и используя его, он становится членом общества, реализует фундамен-

* *Научный руководитель: Алёхина Лариса Леонидовна, к.э.н., доцент; e-mail: allar9372@mail.ru*

тальные формы своей жизнедеятельности. Управлять – значит предвидеть и использовать. Управление трудовыми ресурсами в организации предполагает управление трудовым потенциалом сотрудника, поскольку именно он выступает созидательной силой.

Трудовой потенциал сотрудника является достаточно сложной и многосодержательной системой, которая возникает, формируется, развивается, корректируется посредством сотрудничества и взаимодействия конкретной личности сотрудника с социально-технической и экономической средой. Такая среда создается разнообразными условиями и обстоятельствами, в её основе функционируют другие работники, обладающие трудовым потенциалом. Каждая организационная среда создается и используется технико-технологической, материальной, информационной и другими базами, условиями труда, системой в целом, которая способствует обеспечению воспроизводства умственных и физических затрат.

Разновидности трудового потенциала приведены на рисунке 1.

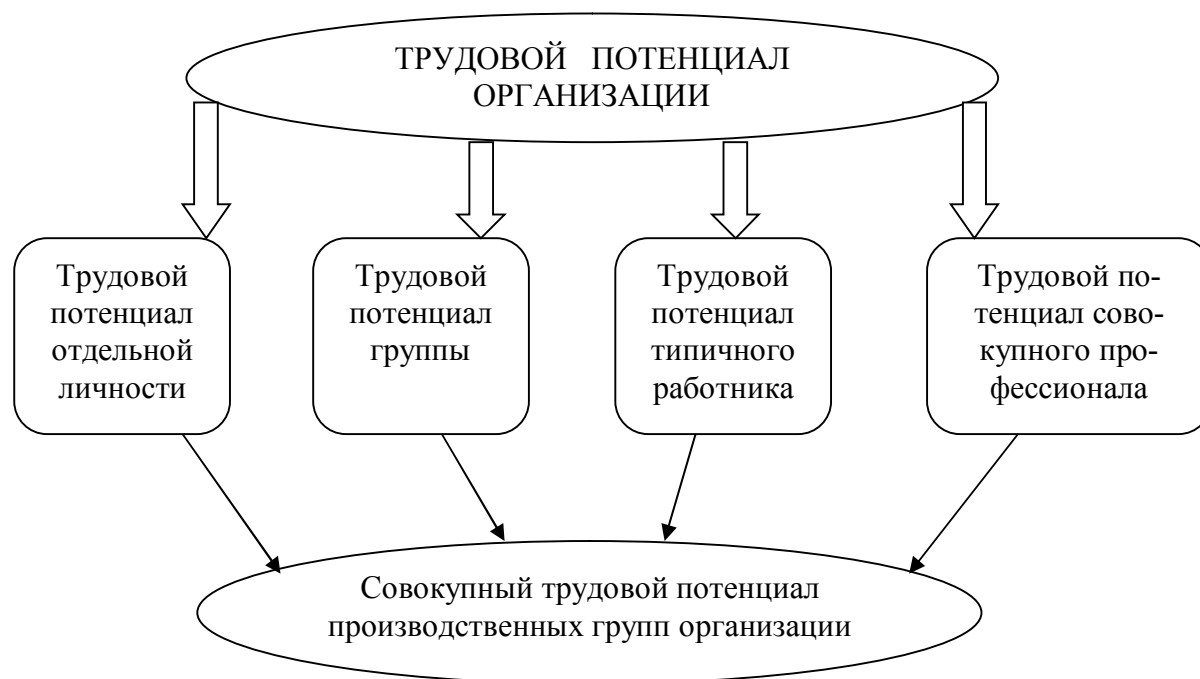


Рисунок 1 – Классификация трудового потенциала организации

Так, в основе трудового потенциала отдельной личности находится трудовой потенциал конкретного работника, имеющего определенные качества и характеристики. Трудовой потенциал группы работников предполагает собирательную систему качеств какого-либо конкретного трудового коллектива. Данная система качеств связана с обязательным взаимодополнением, взаимозависимостью и взаимодействием членов трудового коллектива. К вышеупомянутым качествам можно отнести уровень образования, квалификации, компетенции и т.п. работника организации. Трудовой потенциал типичного работника означает возможности среднестатистического сотрудника, существующего на определенной территории в определенный период времени. И, наконец, трудовой потенциал совокупного профессионала есть потенциал профессионального сообщества организации.

Совокупный трудовой потенциал производственных групп работников организации включает множество отдельных коллективных потенциалов, существующих в определенном месте в конкретное время. Носителям данного потенциала выступает множество групп как совокупный носитель коллективного трудового потенциала.

Итак, как видим из рисунка 1, существуют два фундаментальных уровня трудового потенциала организации. Во-первых, трудовой потенциал сотрудника организации, во-

вторых, трудовой потенциал отдельной общности, т.е. коллектива или группы работников либо организации или общества в целом.

Формирование трудового потенциала представляет собой, с одной стороны, самостоятельный процесс, начинающийся с определения потребности в персонале и заканчивающийся наличием в организации персонала, отвечающего всем требованиям данной организации и являющегося источником ее дальнейшего развития. С другой стороны, это часть единого процесса, где формирование трудового потенциала является лишь первой ступенью, на основе которой и будет осуществляться дальнейшее развитие и использование персонала организации.

Трудовой потенциал организации формируется на основе комплекса его психофизиологического, квалификационного, творческого и личностного потенциалов. Поэтому одной из важнейших задач управления является оценка уровня трудового потенциала и создание условий в процессе деятельности предприятия, позволяющих каждому работнику полностью раскрыть свой трудовой потенциал, а для этого, в первую очередь, необходимо оценить уже имеющийся уровень потенциала и создать систему, мотивирующую его повышение. Это особенно важно в процессе стратегического управления персоналом и определении тактики развития трудового потенциала организации.

Трудовой потенциал можно оценить с двух сторон: количественной и качественной. Для того чтобы охарактеризовать его с количественной стороны, используются такие показатели, как численность персонала организации в целом и подразделений в отдельности; состав работников по категориям; половозрастная структура персонала; состав по стажу работы; показатели движения персонала (текучести кадров); показатели использования рабочего времени, эффективности и результативности трудового потенциала.

Для оценки с качественной стороны рассчитываются показатели квалификационно-образовательного уровня работников, трудовых навыков, знаний и умений работников, показатели состояния здоровья, личностных характеристик персонала и т.д.

Данные показатели являются основой оценки трудового потенциала. Однако, по мнению большинства ученых, единой методики для анализа и оценки трудового потенциала нет, поэтому разработка единой и практически обоснованной методики оценки является одной из главных проблем в исследовании персонала организации и всех ее составляющих.

На основе обобщения различных источников выделяют следующие методы, используемые для оценки трудового потенциала организации:

1. Метод балльной оценки компонентов трудового потенциала;
2. Кластерный метод, или метод с использованием эталонов;
3. Методики оценки трудового потенциала с количественной стороны;
4. Коэффициентный метод;
5. Интегральная оценка трудового потенциала.

Метод балльной оценки, по мнению многих авторов, является одним из самых простых и доступных. При данном методе отдельные компоненты трудового потенциала или его характеристики выражаются соответствующими количественными значениями (баллами) в определенных пределах, например, по пятибалльной шкале или шкале, индивидуальной для каждого компонента. Как правило, на практике оценка таким методом происходит лишь по таким компонентам, как возраст, пол, состояние здоровья, уровень образования и творческой активности, производственный стаж и т.п.

Кластерный метод, или метод оценки с использованием эталонов, также основан на методе балльной оценки, но дополняется ранжированием баллов внутри оценочной шкалы на определенные группы с распределением на оптимальный, приемлемый, средний и худший диапазоны значений.

Методики оценки с количественной стороны позволяют оценить трудовой потенциал с помощью обобщающего объемного показателя. Один из таких показателей – показатель совокупного потенциального фонда рабочего времени, измеряемый в человеко-часах. Оце-

нить трудовой потенциал с количественной стороны можно, делая акцент на производительности труда. Отдельно выделяется стоимостная оценка трудового потенциала организации исходя из затрат на заработную плату и материальное поощрение персонала, его обучения, переподготовки и повышения квалификации. Данные показатели очень просты в применении, но они не отражают качественной стороны трудового потенциала персонала.

Для того чтобы оценить трудовой потенциал работников с качественной стороны, используется метод коэффициентов, в ходе которого выделяются определенные факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для различных групп. Фактический результат соотносится с нормативом, который дает возможность проводить сопоставление и оценку работников в виде коэффициентов.

Коэффициентный метод оценки трудового потенциала включает в себя оценку различных составляющих трудового потенциала как количественных, так и качественных.

Направлениями оценки трудового потенциала с помощью данного метода являются анализ коэффициентов обеспеченности трудовыми ресурсами.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами включает в себя анализ абсолютных показателей в динамике; диагностику общей численности персонала и ее структуры, а также изменения их в динамике; расчет коэффициента обеспеченности трудовыми ресурсами, который является отношением плановой численности к фактической; анализ движения рабочей силы с помощью соответствующих коэффициентов.

Обобщенную оценку трудового потенциала дает метод интегральной оценки. Подобная оценка трудового потенциала отражает совокупность компонентов, которые отражают как количественную составляющую трудового потенциала, так и качественную в одном обобщающем показателе.

Для оптимального управления трудовым потенциалом в организации актуальным и комплексным методом оценки является интегральная оценка трудового потенциала. В рамках методики интегральной оценки трудового потенциала необходимо рассчитать перечень показателей, которые содержат в свою очередь показатели оценки по двум группам:

- показатели обеспеченности кадрами и профессионально-квалификационные качества работников;
- показатели социокультурной (личностной) характеристики трудового потенциала персонала.

Итак, к показателям первой группы относят: обеспеченность кадрами (численность персонала за отчетный год, плановая численность); обеспеченность квалифицированными кадрами (средний разряд рабочих, средний разряд работ для рабочих); коэффициент использования рабочего времени (фактический фонд рабочего времени, плановый фонд рабочего времени); уровень доходности (прибыль от основной деятельности, заработная плата и затраты на социальные выплаты и услуги); средний коэффициент выполнения норм (сумма процентов выполнения норм каждым рабочим; численность рабочих); коэффициент текучести кадров (численность уволившихся работников, среднесписочная численность).

Показатели второй группы включают: средний возраст, т.е. возраст конкретного работника с учетом общей численности персонала; средний стаж; уровень образования (численность работников с высшим и средним профессиональным образованием) также с учетом общей численности персонала; коэффициент состояния здоровья как совокупное количество невыходов на работу по болезни с учетом общего фонда рабочего времени; коэффициент инновационной и творческой активности, рассматривающий численность работников, занимающихся изобретательством, рационализаторством с учетом общей численности персонала.

Таким образом, показатели первой группы интегральной оценки (обеспеченности кадрами и профессионально-квалификационные качества работников) – обеспеченности кадрами и профессионально-квалификационные качества работников включают в себя оценки общей обеспеченности кадрами и квалифицированными кадрами; коэффициент использования рабочего времени; уровень доходности труда; средний коэффициент выполнения

норм; коэффициент текучести кадров. Социокультурная составляющая трудового потенциала персонала состоит из таких показателей, как средний возраст работников, средний стаж работы, уровень образования, коэффициент состояния здоровья и коэффициент инновационной и творческой активности.

По итогам расчета данных групп показателей определяется комплексная оценка трудового потенциала, которую можно определить путем суммирования взвешенных оценок показателей. Предполагается, что сумма весов должна быть равна единице. Достоверность итогового результата во многом связана с особенностями процедур определения весовых коэффициентов. Установить их значимость можно или расчетным путем, или полностью полагаясь на мнения экспертов.

Данную оценку необходимо рассчитывать за ряд периодов, чтобы проследить динамику, своевременно выявить причины, препятствующие развитию деятельности предприятия, принять меры по их устранению и разработать эффективные мероприятия по управлению трудовым потенциалом.

Таким образом, в основе стратегического и тактического управления трудовым потенциалом организации лежит оценка трудового потенциала, которая в свою очередь состоит из следующих этапов:

1. Выделение особо значимых составляющих трудового потенциала;
2. Определение показателей по данным составляющим;
3. Определение коэффициентов и расчет показателей за определенный промежуток времени;
4. Проведение покомпонентного анализа динамики показателей в течение выбранного периода;
5. Определение взаимосвязи между составляющими и их влияние каждой на трудовой потенциал;
6. Выявление наиболее значимых проблем и определение путей их решения.

Изучив мнения различных авторов и подходы к понятию трудового потенциала, можно утверждать, что трудовой потенциал предприятия – это комплексное понятие, которое отражает не только профессиональные и личностные характеристики работника или группы работников, но и содержит множество взаимосвязанных составляющих, образующих единую целостную систему.

Для обеспечения нормального функционирования деятельности организации необходим комплексный контроль над всеми ее составляющими, которые при системном управлении и взаимодействии, так или иначе, достигают определенных результатов. Успешность этих результатов будет зависеть от рабочей силы – основы трудового потенциала, а значит, необходимость его стратегического и тактического управления является важным аспектом в деятельности любого предприятия.

Список источников:

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
2. Тихонова Е.Ю. Методические аспекты оценки трудового потенциала // Вестник ТИСБИ. - 2012. - №1 (49). - С. 80-89.
3. Труфанова К.В. Основы управления трудовым потенциалом организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. - №4. – С. 351-354.
4. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
5. Управление персоналом в России: история и современность: монография. Кн. 1. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 240 с.