

# Оценка трудового потенциала

---



# План:

---

- 1. Роль и значение трудового потенциала в экономических отношениях
- 2. Цель и сущность оценки трудового потенциала предприятия
- 3. Методология оценки трудового потенциала предприятия
- 4. Методики оценки трудового потенциала предприятия

# 1. Роль и значение трудового потенциала в экономических отношениях

- **Трудовые ресурсы** – экономически активная, работоспособная часть населения региона, которая владеет способностями для участия в экономической деятельности предприятия.
- **Персонал** – совокупность постоянных сотрудников, которые получили необходимую профессиональную подготовку.
- **Трудовой потенциал** – существующие сегодня и предусмотренные трудовые возможности, которые определяются численностью, возрастной структурой, профессиональными и другими характеристиками персонала предприятия.

**В общей структуре ТПП в зависимости от критерия анализа  
можно выделить такие его видовые проявления:**

**1. По уровню агрегативности оценок:**

- Трудовой потенциал работника
- Групповой (бригадный) трудовой потенциал
- Трудовой потенциал предприятия (организации)

**2. По спектру охвата возможностей:**

- *Индивидуальный трудовой потенциал*
- *Коллективный (групповой) трудовой потенциал*

**3. По характеру участия в производственно-  
хозяйственном процессе:**

- *Потенциал технологического персонала*
- *Управленческий потенциал*

#### 4. По месту в социально-экономической системе предприятия:

- Структурно-формирующий трудовой потенциал
  - Предпринимательский трудовой потенциал
  - Продуктивный трудовой потенциал
- 

Традиционно используют 4 типа единиц измерения размера трудового потенциала предприятия:

- Временные
- Натуральные
- Стоимостные
- Условные

## 2. Цель и сущность оценки трудового потенциала предприятия

Трудовой потенциал сотрудника содержит:

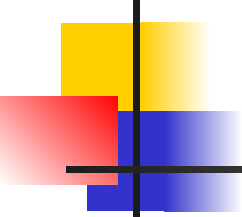
- ***Психофизиологический потенциал*** — возможности и наклонности человека, состояние его здоровья, трудоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.д.;
- ***Квалификационный потенциал*** — объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, что обуславливает способность сотрудника к работе определенной сложности и сложности;
- ***Социальный потенциал*** — уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником нормы отношения к работе, ценности ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда, исходя из иерархии потребностей человека.

*Структура трудового потенциала организации представляет собой соотношение разных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп сотрудников и отношений между ними.*

Как сложное структурное социально-экономическое образование, ТПП содержит такие компоненты:

- Кадровый
- Профессиональный
- Квалификационный
- Организационный

### 3. Методология оценки трудового потенциала предприятия

- 
- 
- Определяя величину трудового потенциала предприятия, следует учесть срок его использования (в контексте общего процесса оценки стоимости совокупного потенциала). Он измеряется промежутком реализации конкретного проекта бизнеса или максимально возможным временем работы.



Отстаивая позиции стоимостной оценки трудового потенциала предприятия, нужно учитывать изменение стоимости самих денег, так же как и при дисконтировании чистых потоков экономической прибыли от эксплуатации предприятия. Потому общая методика такой оценки воспроизведена в такой формуле:

$$\begin{array}{l} \text{Приведенная} \\ \text{стоимость} \\ \text{трудоого} \\ \text{потенциала} \end{array} = \left( \begin{array}{l} \text{Стоимость} \\ \text{управленческого} \\ \text{потенциала} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Стоимость} \\ \text{потенциала} \\ \text{технологического} \\ \text{персонала} \end{array} \right) \times kd \times \begin{array}{l} \text{Коэффициент} \\ \text{приведения} \end{array}$$

где **kd** – темпы изменения в прогнозируемый период, кумулятивный коэффициент постепенного роста величины трудового потенциала.

**Организационно-  
управленческие  
характеристики**

**управленческий  
потенциал**

**Индивидуально-  
личностные  
характеристики**

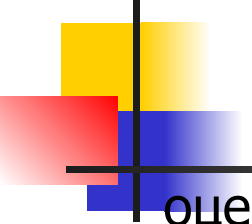
Способности и умения организовывать коллектив  
Объективность в оценке подчиненных  
Уметь незаметно и эффективно контролировать работу  
Уметь делегировать полномочия и распределять ответственность  
Уметь правильно подбирать и расставлять персонал  
Уметь создавать необходимый социальный климат  
Умение разработки, постановки и доведения до подчиненных целей деятельности  
Умение материального и морального стимулирования подчиненных в соответствии с их ожиданиями конечными результатами  
Умение организации информационного обеспечения  
Умение прислушиваться к мнению подчиненных  
Инновационность и т.п.

Требовательность  
Пунктуальность  
Организованность  
Качество изложения собственных мыслей  
Критичность  
Тактичность  
Умение завоевывать и сохранять авторитет  
Самостоятельность  
Решительность  
Умение сдерживать обещания  
Принципиальность  
Целенаправленность  
Энергичность  
Забота о подчиненных  
Либеральность морально-этических взглядов  
Профессиональная подготовка  
Общий уровень эрудированности  
Психологическая устойчивость  
Креативность ит.п.

# Модель оценки трудового потенциала технологического персонала предприятия:



## 4. Методики оценки трудового потенциала предприятия



Несовершенство научно-прикладных разработок в сфере оценки ТПП не дает возможности определить хотя бы несколько альтернативных методик, которые бы создали основу для дальнейшего решения этого сложного проблемного задания. Потому отдельные методические наработки исследователей структурированы по схеме:

- Затратный
- Результативный
- Сравнительный



## Затратный методики:

Продуктивность труда промышленно-производственного персонала

---

- Коэффициент сменности рабочей силы (**Кзр**)
- Коэффициент изменяемости работы рабочего места (**Кзм**)
- . Коэффициент отдачи полной заработной платы (**Квзп**):
- Коэффициент творческой активности сотрудника (**Кта**)

**Для оценки размера трудового потенциала предприятия предлагается взять такие показатели:**

## Производительность труда промышленно-производственного персонала:



---

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{ЧВ} - \text{МЗ} - \text{СЭ} - \text{АМ}}{\text{ЧП}_c}$$

где **ЧВ** – чистая выручка от реализации, тыс. грн.; **МЗ** – материальные затраты, связанные с производством и реализацией определенного объема продукции, тыс. грн.; **СЭ** – стоимость энергоносителей, употребленных в процессе производства и реализации продукции, тыс. грн.; **АМ** – сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов предприятия, тыс. грн.; **ЧП<sub>с</sub>** – среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, лиц.



## Коэффициент сменности рабочей силы ( $K_{\text{ср}}$ ):

---

$$K_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{д}}}{D_{\text{н}}}$$

где  $\Phi_{\text{д}}$  – количество человеко-дней, фактически отработанных работниками во всех сменах (или по плану) на протяжении анализируемого периода;  $D_{\text{н}}$  – количество человеко-дней, отработанных в самую загруженную смену на протяжении анализируемого периода.



## Коэффициент изменяемости работы рабочего места (**Ким**):

---

$$K_{\text{им}} = \frac{БС \times [1 + Ч_{\text{м}} \times (1 - Ч_{\text{а}}) - Ч_{\text{а}}] - ЛС}{Т \times \Phi_{\text{ч}} \times П_{\text{час}} \times Ч_{\text{р}}}$$

где **БС** – балансовая стоимость оборудования, размещенного на рабочем месте, тыс. грн.; **Чм** – часть расходов на модернизацию оборудования, установленного на рабочем месте, за весь срок службы в его общей балансовой стоимости; **Ча** – доля амортизационных отчислений на реновацию оборудования; **ЛС** – ликвидационная стоимость оборудования рабочего места, тыс. грн.; **Т** – длительность амортизационного срока, годы; **Фч** – среднесуточный эффективный фонд времени работы оборудования; **Пчас** – производительность рабочего места в расчете на один час, изделий; **Чр** – часть прибыли, которая направляется на развитие предприятия.



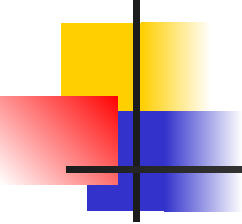


Коэффициент отдачи полной заработной платы (**Козп**):

---

$$K_{\text{озп}} = \frac{\text{ЧВ}}{\Phi_{\text{зп}} + \Phi_{\text{мс}}}$$

где **ЧВ** – чистая выручка от реализации, тыс. грн.; **Фзп** – фонд заработной платы промышленно-производственного персонала, тыс. грн.; **Фмс** – фонд материального стимулирования персонала предприятия, тыс. грн.

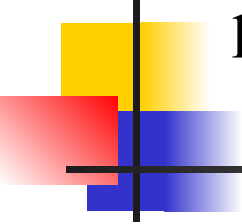


## Коэффициент творческой активности работника ( $K_{та}$ ):

---

$$K_{та} = \frac{П(Эк)}{В_a}$$

где  $П(Эк)$  – чистая прибыль (экономия расходов), полученная от использования изобретений и рационализаторских предложений на протяжении анализируемого периода, тыс. грн.;  $В_a$  – расходы, связанные с разработкой, апробацией и внедрением изобретений и рационализаторских предложений на протяжении анализируемого периода, тыс. грн.



В дополнение к изложенным выше показателям, можно рекомендовать формулу полных расходов труда:

---

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ЧП} \times \frac{\text{Р}}{\text{Эф}}}{\text{Ф}_{\text{осн}} + \text{Ф}_{\text{обор}}}$$

где **Кп** – коэффициент полных расходов труда; **Р** – результат производства, определенный по чистой продукции в сопоставимых ценах, тыс. грн.; **Эф** – сумма использованных для производства и реализации экономических ресурсов (полная себестоимость производственной программы), тыс. грн.; **ЧП** – использованный в производстве живой труд (численность промышленно-производственного персонала), лиц; **Фосн** – среднегодовая стоимость задействованных основных фондов, тыс. грн.; **Фобор** – среднегодовая стоимость использованных в производстве оборотных средств, тыс. грн.

По сравнению с предыдущей методикой оценка потенциала на основе единицы живого труда дает возможность лучше учесть эффективность использования трудового потенциала предприятия. Расчеты трудового потенциала в соответствии с данной методикой проводятся по таким этапам:

1. Определяется единица оценки живого труда одного рабочего посредством установления ее фондового аналога в стоимостном выражении:

$$A = \Pi_{\text{Т}} \times \frac{\Delta\Phi_{\text{В}}}{\Delta\Pi_{\text{Т}}}$$

где  $A$  – оценка единицы живого труда работника;  $\Pi_{\text{Т}}$  – производительность труда сотрудника в отчетном году, тыс. грн.;  $\Delta\Phi_{\text{В}}$  – рост фондовооруженности труда в расчете на одного работника по сравнению с базовым годом, %;  $\Delta\Pi_{\text{Т}}$  – рост производительности труда работника по сравнению с базовым годом, %.

2. Определяется трудовой потенциал технологического персонала предприятия:

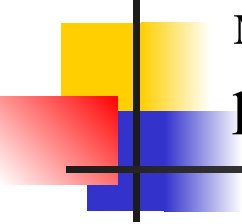

$$ТП_{\text{тех}} = A \times ЧП \times Еф$$

---

где **ЧП** – среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, лиц; **Еф** – коэффициент реализации трудового потенциала технологического персонала предприятия.

3. Управленческий потенциал в стоимостном выражении определяется на основе части расходов на административно-управленческий аппарат в общей структуре расходов предприятия.

4. Общий трудовой потенциал предприятия определяется добавлением стоимости трудового потенциала технологического персонала к стоимости управленческого потенциала.



Яркими примерами сравнительных подходов к оценке можно считать методики оценки трудового потенциала работника, основные из которых приведены ниже:

---

- 1. Метод анкетирования** - трудовой потенциал работника оценивается на основе заполненных им самим анкет, разработанных оценщиком где фиксируются все существенные позитивные и негативные характеристики.
- 2. Описательный метод** - оценщик самостоятельно определяет и описывает позитивные и негативные характеристики работника, которые определяют размер его трудового потенциала.
- 3. Метод классификации** - трудовой потенциал отдельного работника определяется на основе ранжирования всех работающих предприятия, по определенному критерию, а также выбора трудовых характеристик наилучшего из них как эталонного значения.
- 4. Метод сравнения парами** - трудовой потенциал отдельного работника определяется через многоэтапное сопоставление производительности, образовательно-культурных и других его характеристик с аналогичными параметрами других работников предприятия, которые выполняют аналогичные работы.

---

**5. Рейтинговый метод** - трудовой потенциал работника определяется на основании оценивания его существенных трудовых качеств по оценочным шкалам, которые разрабатываются оценщиком по определенным критериям (в зависимости от цели анализа).

**6. Метод определенного деления** - трудовой потенциал работника устанавливается экспертом-оценщиком в рамках допустимых интервалов, которые в совокупности формируют фиксированное деление всех оценок.

**7. Метод оценки по решающей ситуации** - трудовой потенциал работника определяется на основе его поведения или решения основных производственно-хозяйственных ситуаций, смоделированных или инициированных оценщиком в рамках конкретной организации. Возможно также установление желаемых критериев, которые формируют эталонное значение трудового потенциала.

**8. Метод шкалы наблюдения за поведением** - в целом метод базируется на постулатах предыдущего, но фиксируются не желаемые характеристики, а отсутствие негативных (деструктивных) действий, специфического поведения, стрессовых нагрузок и тому подобное. Оценка трудового потенциала работника проводится “от негативного”.

**9. Метод интервью** - трудовой потенциал работника определяется на основе его устных ответов на вопрос компетентных экспертов-оценщиков, которые выносят субъективные суждения относительно корректности или некорректности ответов на узкоспециализированные вопросы.

---

---

**10. Метод “360 градусов”** - трудовой потенциал работника оценивается на основе суждений его профессионально трудового окружения (сотрудников, которые с ним работали).


**11. Тестирование** - трудовой потенциал работника определяется по результатам решения психологических, физиологических и квалификационно-образовательных заданий (тестов).

**12. Метод деловых игр** - трудовой потенциал работника определяется на основе наблюдений и результатов его участия в имитационных (ситуативных) играх, смоделированных под конкретную организацию.

**13. Метод оценки на базе моделей компетентности** - трудовой потенциал работника определяется с помощью формализованных (математических) моделей компетентности, которые представляют собой системную оценку интеллектуальных, профессиональных и других характеристик, существенных в рамках конкретной организации.

---





**В отличие от затратных методик алгоритмы результативной оценки трудового потенциала базируются на постулате относительно полезности труда персонала предприятия. Как правило, за эффект работы работников предприятия берут количество или стоимость изготовленной продукции. Но с этим возникают значительные трудности в определении конкретных результатов отдельных категорий персонала.**

Отметим, что на сегодня самыми распространенными системами оценки деловых качеств менеджеров компании являются экспертные системы, которые базируются на определении весомости каждого фактора системы для компании в целом. Но, на наш взгляд, чрезвычайную практическую ценность имеют более объективные подходы к оценке на основе модели полезности. Преимуществами данных методов является точность, простота и наглядность оценки. В иностранном менеджменте общепринято использование коэффициентного метода на базе тестовых оценок (тесты на общий уровень интеллекта, профессиональную пригодность и тому подобное). Поэтому управленческий потенциал компании должен определяться по такой формуле:



$$\text{Управленческий потенциал} = \left[ \begin{array}{l} \text{Численность} \\ \text{менеджеров} \end{array} \begin{array}{l} \text{опред.} \\ \text{категории} \end{array} \times \frac{n}{\sum \frac{1}{K_i}} \right] \times K_{\text{эффективности работы}}$$

где  $n$  – количество показателей, которые формируют систему качественной оценки деловых качеств менеджеров;  $K_i$  – оценочный коэффициент определенного вида; **Кэффективности работы** – показатель, который отражает величину дополнительно добавленной стоимости, которую получает компания от использования управленцев определенной категории, квалификации и т. п., в денежном измерении. Этот показатель в отдельных случаях может быть заменен частью чистого прироста капитала, полученного за анализируемый период, который приходится на одного менеджера:

$$K_{\text{часть прибыли}} = \frac{\text{Чистый прирост капитала компании}}{\text{Среднесписочная численность персонала} \times \text{Доля управленцев в общем количестве численности}}$$



# Трудовой потенциал технологического персонала равняется:

---

$$\text{Трудовой потенциал технологических работников} = \frac{\left[ \text{Численность работников}_{\text{категор}} \times \left( \text{Производительность труда} \times K_o \times K_{\text{с/пс}} \times K_d \right) \times P_{\text{п}} \right]}{I_{\text{пр}}}$$

где **K<sub>о</sub>** – поправочный коэффициент, который учитывает отличия образовательно-профессиональной подготовки сотрудников; **K<sub>с/пс</sub>** – поправочный коэффициент, который учитывает отличия социально-психологического и культурного характера в механизме мотивации; **K<sub>д</sub>** – поправочный коэффициент, который учитывает отличия в практическом опыте сотрудников на определенной должности в данной сфере бизнеса; **I<sub>пр</sub>** – индекс капитализации прибыли; **P<sub>п</sub>** – рентабельность продукции, работы или услуги.