

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. А.Н. КОСЫГИНА  
(ТЕХНОЛОГИИ. ДИЗАЙН. ИСКУССТВО)»**

На правах рукописи

**Пурыскина Валентина Анатольевна**

**Формирование  
организационно-экономического механизма  
взаимодействия работников предприятия на  
основе развития трудового потенциала**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

Научный руководитель:  
доктор эк. н., доц. Радько С.Г.

**Москва – 2017**

## Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические основы формирования механизма взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала</b> .....	12
<b>1.1.</b> Содержание трудового потенциала как социально-экономической категории .....	12
<b>1.2.</b> Развитие трудового потенциала как основа регулирования взаимодействия работников .....	29
<b>1.3.</b> Формирование политики предприятия в сфере развития трудового потенциала и взаимодействия работников.....	48
<b>Выводы по главе 1</b> .....	59
<b>Глава 2 Реализация функций трудового потенциала в структуре промышленного предприятия</b> .....	62
<b>2.1.</b> Теоретическая концепция содержания трудового потенциала .....	62
<b>2.2.</b> Оптимизация функций трудового потенциала при формировании механизма взаимодействия работников предприятия.....	69
<b>2.3.</b> Представление компонентов на основе технико-экономических показателей трудового потенциала.....	78
<b>Выводы по главе 2</b> .....	87
<b>Глава 3 Организационно-методический инструментарий развития трудового потенциала при использовании компетентностного подхода</b> .....	89
<b>3.1.</b> Развитие трудового потенциала на основе компетентностного подхода.....	89
<b>3.2.</b> Идентификация элементов деятельности по развитию трудового потенциала и выделению компетенций.....	106
<b>3.3.</b> Процедурные особенности формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала.....	138
<b>Выводы по главе 3</b> .....	146
<b>Заключение</b> .....	149
<b>Список литературы</b> .....	155
<b>Приложения</b> .....	171

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Предприятия реального сектора экономики функционируют в нестабильных условиях. Деятельность руководящего состава предприятий усложняется влиянием множества внешних факторов, проявляемых в замедлении процесса налаживания контактов с отечественными и зарубежными партнерами. Поэтому на первый план выходит развитие принципиально новых систем управления, связанных с использованием трудовых возможностей работников. Внесение своевременных, отвечающих меняющимся производственным требованиям корректив в управленческие процедуры является одной из приоритетных задач в процессе функционирования предприятий. Конкретные условия и обстоятельства, влияющие на результативность управления предприятиями, определяют возможности саморазвития и самоорганизации в среде работников. Анализ деятельности предприятий и теоретических разработок в области труда показал, что характер отношений, лежащий в основе поведения людей, тесно взаимосвязан с их желаниями и возможностями в социальной и производственной сферах. Несомненное значение здесь приобретает умение налаживать взаимодействие работников, при котором повышается степень ожидаемой отдачи от совместной деятельности трудового коллектива.

Реализация целей производственной деятельности зависит от способности персонала реализовывать цели предприятия при надлежащем материально-техническом, информационном и организационном обеспечении процесса труда. Подобная способность определяется трудовым потенциалом, выступающим в качестве одной из основополагающих категорий в теории труда. Информация, циркулирующая между работниками и структурными подразделениями предприятий, может как усиливать, так и замедлять процессы управления персоналом и развития трудового потенциала. Конкретные кадровые и экономические мероприятия не приводят к желаемым последствиям в условиях, когда между сотрудниками отсутствуют взаимопонимание и эффективные способы общения. Здесь возникает сложная

задача формирования системы качественного информационного обеспечения, влияющего на формирование эффективных взаимодействий на основе трудовых возможностей работников. Разработки, объясняющие сущность и содержание трудового потенциала и в наглядной форме представляющие процедуры управления им, существуют. Но затруднения вызывают практические попытки внедрения инструментария развития трудового потенциала в деятельность кадровых структур. Таким образом, проявляется **научная проблема** выявления социально-трудовых взаимосвязей между работниками с учетом профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников, являющихся компонентами трудового потенциала. Проявляется данная проблема в недостаточной разработанности подходов к оценке процедур взаимодействия работников предприятий, осуществляемых на основе организационно-экономической и кадровой информации, касающейся степени развития трудового потенциала.

Развитие инструментария оценки взаимодействия работников предприятий требуется выполнять с учетом результатов анализа существующих и потенциальных трудовых возможностей кадрового состава. Эффективное управление трудовым потенциалом требует выработки грамотных управленческих решений, принимаемых руководством на основе информации, касающейся развития отдельных компонентов. Результаты принятия управленческих решений по регулированию процесса взаимодействия работников и повышению качества трудового потенциала служат ориентиром при принятии кадровых решений. Организационно-экономический механизм взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала позволяет не только эффективно использовать имеющийся трудовой потенциал, но и привлекать на предприятие работников, профессиональная подготовка которых в максимальной степени будет способствовать достижению основных производственных целей.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Проблемы управления персоналом изучались как российскими, так и зарубежными учеными на протяжении длительного времени. Одним из приоритетных направлений в теории труда являлись разработки, касающиеся трудового потенциала. В экономических исследованиях потенциал обычно выступает в качестве источника возможностей и средств, используемых для решения каких-либо производственных задач. Основы теории потенциала заложены в середине XX века С.Г.Струмилиным, в работах которого отражены результаты по изучению качеств работников, влияющих на результативность их труда. Теоретические основы управления трудовым потенциалом заложены исследованиями таких ученых, как Б.М. Генкин, В.А. Дятлов, И.Ю. Еремина, Р.П. Колосова, А.Я. Кибанов, М.М. Критский, В.Г. Мартынов, Н.И. Никитина, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Э.Р. Саруханов, И.Ф. Симонова, Н.И. Шаталова и другие. Разнообразные вопросы управления персоналом, касающиеся трудового потенциала и взаимодействия работников, затронуты в работах зарубежных ученых: С.Л. Брю, Р. Дорнбуша, Дж. Иванцевича, А. Кемпински, К.Р. Макконнела, С. Смита, Р.С. Фишера, Р. Шмалензи, Г. Шмидта, Дж. Эренберга и других.

Развитие теории трудового потенциала с учетом разнообразных аспектов взаимодействия рассматривалось в работах ученых, исследующих вопросы управления человеческим капиталом и трудовым потенциалом: Б.М. Генкина, Ю.В. Долженковой, В.П. Дудяшовой, П.В. Журавлева, С.Г. Радько, А.И. Тяжова и других.

Среди отечественных ученых, внесших заметный вклад в развитие теории взаимодействия, выделяются А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, И.В. Ильинский, Ю.А. Корчагин, М.М. Критский, С.Г. Струмилин и другие. Значительный вклад в развитие теории трудового потенциала внесли работы зарубежных ученых М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Х. Эмерсона и других.

### **Проблемы, выявленные на начальном этапе исследования.**

1. Недостаточная разработанность подходов к оценке процедур взаимодействия работников предприятий на основе трудового потенциала.

2. Отсутствие теоретически обоснованных методов оценки влияния трудового потенциала на результативность труда работников на основе компетентностного подхода.

**Гипотеза** основывается на предположении, что существенное влияние на трудовое взаимодействие работников оказывают структурные особенности трудового потенциала, в связи с чем требуется разработка методов идентификации их содержания на основе компетентностного подхода, позволяющего совершенствовать подходы к развитию потенциальных трудовых возможностей персонала.

**Целью работы** является разработка теоретических и методических положений, касающихся формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятий на основе развития трудового потенциала.

Достижение цели будет способствовать выработке и реализации эффективных взаимосвязей в системе управления персоналом, а также развитию социально-трудовых отношений с учетом профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников, являющихся компонентами трудового потенциала.

В соответствии с поставленной целью решены следующие **задачи**.

– выполнено развитие теоретических и методологических основ трудового потенциала предприятия с учетом особенностей социально-трудовых отношений работников;

– определена и обоснована возможность выделения технико-экономических показателей трудового потенциала, выступающих индикаторами качества управления кадрами и взаимодействия работников;

– обоснована возможность выделения критериальных показателей, характеризующих различные аспекты взаимодействия работников на основе развития трудового потенциала;

– разработана технология выделения компетенций на основе компонентов трудового потенциала, влияющих на формирование эффективных взаимодействий с учетом трудовых возможностей работников.

**Объектом исследования** является система взаимодействия работников предприятий легкой промышленности на основе развития трудового потенциала.

**Предметом исследования** являются организационные, экономические и социально-трудовые отношения, возникающие в процессе формирования системы развития трудового потенциала и формирующие условия взаимодействия работников.

**Теоретическая и методологическая основы исследования.** Методологической основой исследования являлись положения экономической теории, организации труда, психологии, социологии, теории управления. Теоретической основой являлись основополагающие идеи и концепции зарубежных и отечественных ученых в области управления персоналом и трудовым потенциалом. Основным методологическим средством являлся системный подход, реализованный в последовательности предлагаемых методов, касающихся формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала. Использованы ситуационный и проблемно-ориентированный подходы к анализу процессов принятия решений в кадровой сфере. С целью анализа работников использованы методы логического, экономико-математического и системного анализа. Проведены экспериментальные исследования с использованием технических методов: анкетирования, тестирования, анализа документов, наблюдения.

**Достоверность научных результатов** подтверждается опытом исследовательской работы соискателя в качестве преподавателя, его научными результатами, полученными в ходе научных исследований на кафедре Экономики и менеджмента в 2004-2017 годах, содержанием авторских публикаций и экспертизой диссертации как научного труда.

### **Соответствие диссертации паспорту научной специальности.**

Диссертационная работа выполнена в соответствии с Паспортом специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (Экономика труда), п.п. 5.1 (Теоретические и методологические основы экономики труда; теории и концепции развития социально-трудовых отношений (теории занятости, рынка труда, управления трудом и т.д.), п.п. 5.7 (Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров).

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в разработке теоретических и научно-практических положений, отражающих порядок и особенности формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятий легкой промышленности на основе развития трудового потенциала.

### **Результаты исследования, полученные лично автором.**

1. Подтвержден постулат относительно сложности содержания трудового потенциала. Выявлено, что процедуры формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников реализуются посредством развития трудового потенциала.

2. Обосновано положение, по которому содержание категорий «компонент трудового потенциала» и «взаимодействие работников» может быть объяснено на основе личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик кадрового состава, определяющих особенности трудового взаимодействия.

3. Определена возможность организации эффективных взаимодействий работников, выступающих в качестве средства реализации технологий управления трудовым потенциалом на основе компетентностного подхода. Объяснена проблема выбора компонентов трудового потенциала, отражающих суть компетенций работников. Установлена возможность формулирования компетенций с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых



обязанностей, содержания компонентов и качества трудового потенциала. Предложен перечень компонентов, позволяющих получать представление об особенностях взаимодействия работников.

4. Сформулировано авторское мнение, по которому компетенция отражает профессиональные знания и практические навыки, основанные на личностных и психофизиологических характеристиках работников и необходимые для успешной трудовой деятельности. Предложено определение компетенции, основанное на содержании трудового потенциала и показывающее, что при реализации компетентного подхода следует учитывать как существующие, так и потенциальные трудовые возможности работников.

5. Выполнено описание структуры трудового потенциала с учетом информационных, технологических, экономических и социальных параметров, определяющих возможность формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия. Доказана возможность выделения классификационных групп компонентов трудового потенциала, относящихся к отдельным особенностям взаимодействия работников и представленных компетенциями.

6. Предложена процедура выделения компетенций, имеющих тесную связь с наиболее приоритетными относительно выбранных критериев компонентами трудового потенциала. Оценка группы компонентов выполняется на основе специфических личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик работников, включаемых в структуру трудового потенциала работников. Новизной является акцент в процедурах выделения профессиональных характеристик работников, связанный с установлением специфики взаимодействия и индивидуальных особенностей потенциала работников.

7. Разработан подход к комплексной оценке трудового потенциала, позволяющий получать оптимальные результаты от принятия решений в процедурах управления кадрами с учетом характера взаимодействия работников и показателей деятельности предприятия.

**Эмпирической базой исследования** служило нормативное обеспечение системы управления персоналом, в том числе документы методического характера: положения, инструкции, методические указания, результаты исследований, опубликованные в монографиях, периодических изданиях и в сети Интернет.

**Теоретическая значимость** работы состоит в обосновании теоретического и методического аспектов проблемы формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятий на основе развития трудового потенциала. Определены и обоснованы подходы по развитию трудового потенциала, выступающего в качестве совокупности средств и условий, необходимых для ведения, поддержания и сохранения эффективной политики управления персоналом.

Результаты работы целесообразно использовать для совершенствования управления персоналом промышленных предприятий и оптимизации кадровой политики. Применение разработанных методик позволяет повышать результативность выделения компетенций, определяющих развитие трудового потенциала и результативность взаимодействия работников. Материалы диссертационного исследования могут быть применены в учебном процессе для студентов, изучающих экономику труда и процедуры управления персоналом.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что формирование организационно-экономического механизма взаимодействия работников позволит реализовать возможности развития профессионально-квалификационной составляющей производства на предприятиях легкой промышленности. Результаты исследования могут применяться при разработке стратегии и политики организации в сфере развития профессиональных навыков работников и при формировании систем управления персоналом.

#### **Апробация результатов исследования.**

Основные положения диссертационного исследования изложены и получили одобрение на Международных научно-практических конференциях.

1. II Международная научно-практическая конференция, посвященная 80-летию Московского государственного университета дизайна и технологии «Инновационные и наукоемкие технологии в легкой промышленности» (3 июня 2010 г., г. Москва).

2. Международный интердисциплинарный коллоквиум «Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук» (10 сентября 2013 г., г. Братислава).

3. Международная конференция «Горизонты в бизнес-среде III» (5 декабря 2014 г., г. Братислава).

4. XVI Международная научно-практическая конференция «Теория и практика современной науки» (30 декабря 2014 г., г. Москва).

5. IX-ая Международная научно-практическая конференция «Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире» (11 марта 2015 г., г. Санкт-Петербург).

6. Международная научно-техническая конференция «Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (Инновации-2015)» (17-18 ноября 2015 г., г. Москва).

7. Международная научно-практическая конференция «Гуманитарные основания социального прогресса: Россия и современность» (25-27 апреля 2016 г., г. Москва).

8. Международный научно-технический симпозиум «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» международного научно-технического Форума «Первые международные Косыгинские чтения» (11-12 октября 2017 г., г. Москва).

**Публикации.** Основное содержание диссертации и результаты проведенных исследований изложены в 20 публикациях общим объемом 8,04 п.л. (авторский вклад 4,4 п.л.). Семь публикаций в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения, списка использованной литературы (155 источников), 8 приложений. Общий объем работы составляет 171 страницу, содержит 19 таблиц, 7 рисунков.

## **Глава 1. Теоретические основы формирования механизма взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала**

### **1.1. Содержание трудового потенциала как социально-экономической категории**

Трудовой потенциал является одной из самых известных и обсуждаемых категорий среди специалистов, занимающихся проблемами экономики труда. В научный оборот термин «трудовой потенциал» вошел в 70-х годах XX века и распространение получил в последующие 10-15 лет [101]. Сложности при внедрении в практику данной категории проявились, когда различными авторами в число социально-экономических параметров, определяющих потенциальные возможности человека, стали включаться факторы, характеризующие большую совокупность социально-экономических, организационных и управленческих особенностей условий трудовой деятельности.

Проблема выделения характеристик работников, влияющих на результативность трудовой деятельности, известна давно. Научная основа, предопределяющая появление категории «трудовой потенциал», появилась примерно в период с начала XX века. Известные исследования личностных характеристик рабочих и служащих ведутся с 20-х годов XX века. Значительно раньше появились труды, в которых рассматривались различные аспекты управления и подходы к решению разнообразных проблем, касающихся управления. Отметим труды Ш. Фурье, Д. Рикардо, А. Смита, К. Маркса и других ученых, обычно объединяемых названием «буржуазные экономисты» [131]. В переломный период XIX-XX веков, когда значительное внимание уделялось вопросам управления производственной деятельностью, эти труды вызвали большой интерес. Выполнялось построение разнообразных методик, касающихся установки объективных критериев оценки работников и создания методов, их конкретизирующих [101].

Издавалась литература, которую можно отнести к наиболее ранним исследованиям по трудовому потенциалу. К перечню наиболее содержательных работ, касающихся исследования трудового потенциала, относятся труды С.Г. Струмилина [130]. С.Г. Струмилиным исследована взаимосвязь между рядом характеристик работников и их квалификацией. Анализ выполнялся применительно к ученым, служащим и рабочим, применительно к которым выполнялись исследования возраста, практического стажа и образования. Таким образом, по современной терминологии возраст, практический стаж и образование являются компонентами трудового потенциала, которые, в свою очередь, характеризовались тарифным разрядом, периодом труда (годы), продолжительностью выучки (все они сегодня обозначаются как технико-экономические показатели) [101].

Ученым была выполнена большая работа по обработке статистического материала. При анализе стажа, образования, возраста и квалификации рабочих-станочников было исследовано 2602 карточки. На протяжении длительного периода ученым отслеживалась связь между квалификацией и одаренностью ученых, стажем работы и квалификацией служащих, продолжительностью обучения и квалификацией рабочих. Было определено, что образование в значительно большей степени влияет на квалификацию, чем стаж [111]. Исследование С.Г. Струмилина являлось, по сути, итоговым трудом, в котором сводились результаты деятельности по исследованию личностных характеристик работников в первой половине XX века. В работах иных авторов далее давались оценки совокупности характеристик [101]. Таким образом, С.Г. Струмилином выполненными исследованиями заложили основу для создания теории трудового потенциала.

Для истории развития экономической мысли в сфере труда категория «трудовой потенциал» сравнительно новое. Понятие «трудовой потенциал» формировалось и получило развитие в основном в отечественной научно-экономической практике. Получив широкое распространение в 80-х годах XX века, в начале 90-х оно на какое-то время выпало из внимания, что было

связано с социально-экономическими потрясениями того периода. Но затем к нему вернулся пристальный интерес, не прекращающийся до сих пор. Термин «трудовой потенциал» получил широкое распространение в период с 1995 по 2000 годы и до настоящего времени имеет пристальное к себе внимание. Именно с того времени усиливался интерес к человеческому фактору в различных сферах его проявления. В ходе научных поисков появилась потребность в создании терминологии, отражающей его суть в максимальной форме. Примерно в это же время получило распространение мнение о трудовом потенциале как о социально-экономической категории, состоящей из компонентов, характеризующих трудовые возможности отдельных работников и их групп [101, 111]. В тот период проводились различные конференции, на которых предпринимались попытки дать трактовку трудовому потенциалу [50]. Было определено, что трудовой потенциал включает разнообразные характеристики человека, определяющие результативность трудовой деятельности [111].

Подходы к сущности трудового потенциала различаются. Результативность управления объектами, подобными трудовому потенциалу и имеющими социально-экономические характеристики, зависит от того, что они в себя включают. Трудовой потенциал вбирает множество составляющих и разнообразных взаимосвязей и трактуется различными способами применительно к обществу, предприятию и отдельному работнику. Компоненты структуры включают специфические характеристики работников, влияющие на трудовую деятельность. Так же признано, что трудовой потенциал является ресурсной категорией. В трудовой потенциал включаются разнообразные характеристики работников, определяющие образование, квалификацию, профессиональную подготовку, пол, возраст, социально-экономические условия, личностные характеристики [111]. Выражением трудовых возможностей человека является совокупность его характеристик, определяющих результативность трудовой деятельности в

какой-либо сфере. С учетом содержания термина «потенциал» трудовой потенциал так же отражает способность к труду.

К основной проблеме, затрудняющей развитие теории трудового потенциала, относится отсутствие его общепризнанного определения. Основным препятствием на пути ее решения представляется использование понятия «потенциал», означающего «скрытые возможности, мощь, силу» [111]. Когда используется термин «потенциал», считается, что у человека (группы людей, трудового коллектива) существуют скрытые возможности в сферах их деятельности. Поэтому потенциал выступает в качестве источника возможностей и средств, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи или достижения целей отдельного лица, общества или государства.

Выделяются три основных направления в представлениях о потенциале. В отношении предприятия потенциал:

- представляет собой совокупность необходимых для функционирования или развития производственной системы различных ресурсов (в основном экономических);
- является системой материальных и трудовых факторов, способствующих достижению целей производственной деятельности;
- характеризует возможности использования комплекса ресурсов для решения поставленных производственных задач [111].

Несмотря на наличие длительного периода исследований, относящихся к трудовому потенциалу, до сих пор не выработано единых подходов к его анализу. Это можно объяснить двумя следующими основными обстоятельствами.

1. В самом названии – «трудовой потенциал» присутствует категория «потенциал», которая трактуется различными способами исходя из предпочтений исследователей.

2. Предложено множество формулировок трудового потенциала, каждая из которых раскрывает свои, специфические характеристики трудовых ресурсов.

3. Отсутствует единое понимание структуры трудового потенциала, а в

существующие представления вкладываются разнообразные смысловые характеристики.

В теории труда существуют различные формулировки трудового потенциала, что объясняется наличием существенных разночтений по поводу его содержания. Методология трудового потенциала находится в стадии развития, хотя за последние годы появилось достаточное число новых разработок. Исследования, выполненные в Российском государственном университете им. А.Н. Косыгина (ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина»), показали, что как для научной сферы, так и практики управления персоналом на предприятиях следует иметь понятное руководящему звену определение трудового потенциала. Его отсутствие приводит к тому, что возникают противоречия между пониманием сути трудового потенциала в научной деятельности и в практической сфере. Решение разнообразных производственных задач, имеющих связь с трудовым потенциалом, осложняется в ситуациях, когда отсутствует представление о структуре потенциала. Поэтому вследствие разночтений в понимании внутренней структуры трудового потенциала затрудняется создание инструментария его анализа.

В отношении сущности трудового потенциала существует широкий спектр представлений, связанный с отсутствием понимания его содержания и роли в экономической деятельности. Обычно за точку отсчета современных исследований трудового потенциала принимается всесоюзная научно-практическая конференция «Трудовой потенциал советского общества», проходившая в Суздале в октябре 1987 года [101]. Конференция проводилась Академией наук СССР и Госкомстатом СССР, и это указывает на наличие в то время усиливающегося внимания к проблемам, касающимся социально-трудовых отношений. Суздальская конференция затрагивала насущные проблемы в сфере труда и включала разнообразные наработки, существующие на тот момент. В материалах конференции указывалось, что трудовой потенциал – совокупность всех способностей и возможностей человека



трудиться. Было выработано определение, по которому трудовой потенциал – интегральная характеристика количества, качества и меры совокупной способности к труду, которой определяются возможности отдельного человека, различных групп работников, трудоспособного человека в целом по участию в общественно-полезной деятельности [50, 101].

Данное определение в течение долгого периода служило основой для выработки представлений о трудовом потенциале как сложной и многоаспектной категории. Из определения «интегральная» следует то, что она является обобщающей характеристикой, что указано в [154]. Но понятие «интегральная» не дает точного понимания, кроме того, что трудовой потенциал является обобщающей характеристикой чего-либо. Поэтому существует много мнений о трудовом потенциале, а их формулировки различаются друг от друга в той степени, насколько различаются о нем мнения различных исследователей [101].

Таким образом, исторической основой для категории «трудовой потенциал» являлись исследования, осуществляемые на протяжении длительного периода, исчисляемого многими десятилетиями [101]. В период с 60-х и 80-х годов ученые выполняли исследования, затрагивающие разнообразные вопросы развития трудового потенциала. В это время была заложена основа для широкого распространения понятия «трудовой потенциал», сегодня широко известного и актуального.

В практике оценки кадрового состава, получившей широкое распространение в 90-е годы, были отдельные аспекты, касающиеся, в том числе, и исследования трудового потенциала с точки зрения особенностей взаимодействия работников. Отдельно затрагивались вопросы, касающиеся деловой оценки. К ним относились следующие.

1. Выбор объективных критериев оценки работников.
2. Определение факторов, конкретизирующих критерии.
3. Создание методов, количественно и качественно выражающих факторы.

4. Разработка специального аналитического аппарата, дающего возможность выполнять процедуры оптимизации показателей, используемых для деловой оценки.

Категория «деловая оценка» широко используется в разнообразных нормативных документах и имеет непосредственную связь с понятием «деловые качества». Так как компоненты трудового потенциала характеризуют трудовые возможности работников, то трудовые качества имеют непосредственную взаимосвязь с ними. Обосновывается это тем, что именно деловые качества отражают результативность труда, выполняемого конкретным работником. В [80] указывается, что «только деловые качества работника должны учитываться как при заключении трудового договора, так и на других стадиях трудового отношения». На законодательном уровне понятие «деловые качества» закреплено Верховным Судом РФ в постановлении от 17 марта 2004 года № 2: «под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли)» [94].

В трудовой потенциал исходя из рода трудовой деятельности включаются в том числе как профессионально-квалификационные, так и личностные качества (являющиеся компонентами) работников. Деловые качества по приведенному выше определению показывают способность выполнять определенные трудовые функции. Исходя из этого, в компоненты трудового потенциала включаются так же и деловые качества. Поэтому теоретико-методологический аппарат, используемый для деловой оценки, в том числе возможно использовать для анализа трудового потенциала, выполняемого с учетом характера взаимодействия работников.

Так как устойчивого понимания категории «трудовой потенциал» не существует, возникают сложности при определении понятия «управление трудовым потенциалом». На основе анализа существующих представлений относительно трудовых возможностей работников можно выделить положения, касающиеся содержания трудового потенциала [101]. Существует мнение, что трудовой потенциал:

- является интегральной характеристикой количества, качества и меры совокупной способности к труду;
- характеризуется совокупностью качеств и личностных характеристик человека.

На трудовой потенциал влияет множество социально-демографических, психологических и производственных факторов. Это привело к разнообразию мнений, касающихся содержания трудового потенциала. Можно выделить два основных подхода к определению трудового потенциала: ресурсный и факторный. При факторном подходе приоритет отдается мотивам, личным характеристикам работников, социально-экономическим условиям, производственным отношениям [101]. Сторонники ресурсного подхода выделяют в трудовом потенциале преимущественно образование, профессиональную подготовку, квалификацию. Из этого утверждается, что трудовой потенциал включает источники, средства и ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения каких-либо задач. Здесь следует учитывать то, что потенциал представляет собой «совокупность всех средств, запасов, источников, которые могут быть использованы в случае необходимости с какой-л. целью» [99, 101]. Значит, по содержанию категории «потенциал» смысл трудового потенциала ближе к ресурсному подходу.

Многими исследователями признается, что трудовой потенциал является обобщающей совокупной характеристикой меры и качества способности человека к труду. Опираясь на данное мнение, ученые определяют содержание трудового потенциала различными способами. Отметим некоторые.

1. Трудовой потенциал – часть потенциала человека как личности, по

отношению к индивидууму трудовой потенциал – часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта [27].

2. Трудовой потенциал – мера наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей жизни личности, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность [151].

3. Трудовой потенциал – обобщающий итоговый показатель личностного фактора производства [66].

4. Трудовой потенциал – возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса [60].

5. Трудовой потенциал организации – возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса [140].

6. Трудовой потенциал организации (трудовой потенциал персонала организации) – совокупность работников, которые работают в организации. Трудовой потенциал организации отличен от простой суммы трудовых потенциалов работников, так как в процессе трудовой деятельности возникает синергетический и эмерджентный эффект, обусловленный взаимодействием трудовых потенциалов работников [87]. Там же: Трудовой потенциал – возможное количество и качество труда, которым располагает общество (трудовой коллектив) при данном уровне развития науки и техники.

7. Трудовой потенциал – обобщающая характеристика меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся, многоплановый процесс, характеризующий скрытые, не проявившие еще себя возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности [154].

8. Трудовой потенциал – общественная комбинация способностей, знаний и навыков людей, которые они применяют или могут применить в общественном производстве на данном этапе его развития для приведения в

действие других составляющих экономического потенциала [153].

9. Трудовой потенциал – совокупность всех трудовых возможностей, как отдельного человека, так и различных групп работников и общества в целом [152].

Приведенные определения показывают, что в них часто используются совместно характеристики работников и различные условия (экономические, социальные, организационные) выполнения трудовых процессов. Обобщение публикаций, в которых затрагивается проблема понимания трудового потенциала, позволило сделать следующий вывод. Разнообразие трактовок приводит к тому, что затрудняется возможность эффективно измерять потенциальные трудовые возможности. Во многих работах трудовой потенциал рассматривается в единстве с разнообразными условиями производственного процесса. Такое единство, несомненно, существует, так как без существования многогранных производственных условий нельзя осуществлять трудовой процесс. Сложности проявляются, когда, основываясь на определении, требуется выделять структурные составляющие трудового потенциала (компоненты) или формулировать компетенции. Для целей исследования требуется иметь определение, в котором конкретизируется уровень рассмотрения трудового потенциала, а так же разделяются характеристики работников и условия трудового процесса. Поэтому за основу в данном исследовании используется определение, приведенное в [106, 110] и позволяющее содержательно описывать структуру трудового потенциала: «Трудовой потенциал предприятия представляет собой основанную на профессиональных знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках работников способность персонала реализовывать цели предприятия при надлежащем материально-техническом, информационном и организационном обеспечении процесса труда».

Предложенное определение в конкретизированной форме показывает сущность трудового потенциала и не вступает в противоречие общепринятому

его пониманию как обобщающей категории. Укажем на некоторые преимущества, которые имеет данное определение.

1. Раскрыто содержание понятия «потенциал», показывающее скрытые возможности.

2. Соответствует пониманию трудового потенциала как ресурсной категории, включающей источники, средства и ресурсы труда, характеризующие разнообразные характеристики работников, определяющие трудовые возможности человека.

3. Не содержит трудной для восприятия терминологии, что удобно для представления не только в научной, но и в производственно-практической деятельности.

Характеристики работников, отражающие способность персонала к выполнению трудовых задач, выступают в качестве категории «компоненты трудового потенциала». В компоненты включаются профессионально-квалификационные, личностные и психофизиологические характеристики, отражающие способность персонала эффективно выполнять поставленные перед ним производственные задачи [111].

Рассмотрим понятие «потенциал» [от лат. *potentia* – сила]<sup>1,2</sup>. Одно из основных понятий потенциала, используемого применительно к экономике, определяет его как «совокупность всех средств, запасов, источников, которые могут быть использованы в случае необходимости с какой-л. целью». Более краткое определение следующее: «совокупность средств, условий, необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-н.»<sup>3</sup> [99]. Данные определения показывают, что когда используется потенциал, следует учитывать наличие ресурсных возможностей для достижения какой-либо цели в будущем. Отсюда следует, что без ясного представления относительно того,

<sup>1</sup>Словарь русского языка: в 4-х т. / АН СССР, Ин-т рус. яз.; /Под ред. А.П. Евгеньевой. – 2-е изд., испр. и доп. стер. – М.: Русский язык, 1981.–Т. 3, 750 с.

<sup>2</sup>Словарь русского языка: в 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистических исследований / под ред. А. П. Евгеньевой, Т. 2. К – О., 4-е изд., стер., рус. яз. – М.: Полиграфресурсы, 1999. –Т. 3, 752 с.

<sup>3</sup>Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь русского языка. Современная редакция. – М.: ООО «Дом Славянской книги», 2008. – 960 с.

какие это возможности (то есть без наличия информации о структуре исследуемого объекта), затруднительно создавать аппарат практического анализа.

Добавление к данному понятию слова «трудовой» образует категорию «трудовой потенциал», то есть совокупность трудовых средств, запасов и источников, которые могут быть использованы в случае необходимости с какой-либо целью [99]. Рассматривая трудовой потенциал на уровне предприятия (микроуровень), данная цель обязательно будет увязываться с основными целями производственной деятельности. В качестве одной из основных целей предприятий в рыночной экономике обычно рассматривается получение прибыли, хотя в краткосрочной перспективе могут быть и иные цели, например, выживание в условиях кризиса. Таким образом, в определении трудового потенциала требуется увязывать каким-либо образом характеристики человека, определяющие результативность трудовой деятельности, и цели предприятия. Такие характеристики выражаются через трудовые способности человека, при этом должна быть предусмотрена возможность представления в явной форме разнообразных его личностных особенностей (психологических, личностных, профессиональных).

Разработки, объясняющие сущность и содержание трудового потенциала, предоставляют слабые возможности по управлению им, что вызывает затруднения в практической деятельности [101]. Поэтому инструментарий управления трудовым потенциалом как процессом слабо разработан и носит выраженный теоретический характер. С учетом приведенного определения под управлением трудовым потенциалом понимается деятельность руководящего состава, направленная на повышение степени соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия [111]. Под качеством трудового потенциала понимается степень соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия [106, 110].

Тесную связь с трудовым потенциалом предприятия имеет индивидуальный трудовой потенциал. В данной работе не ставится задача исследования индивидуального трудового потенциала. Отметим тесную связь между ним и трудовым потенциалом предприятия, так как последний складывается из индивидуальных трудовых потенциалов. Индивидуальный трудовой потенциал подробно рассмотрен в [138], где указывается следующее. «Индивидуальный трудовой потенциал – принимая вид человеческих способностей, будучи особой частью материального производства, его качественной характеристикой, характеризуется нарастанием материальных благ в процессе развития индивидуальности человека и охватывает лишь ту его часть, в которой наблюдается нарастание материальных благ сверх ранее достигнутого уровня по мере и в процессе развития индивидуальности человека».

В [87] приводится следующее определение трудового потенциала работника: «совокупная способность физических и интеллектуальных свойств работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности и самосовершенствоваться в процессе трудовой деятельности, решая новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве».

В [153] следующее определение. «По отношению к отдельно взятому человеку личный трудовой потенциал характеризует его способность к труду со стороны психофизических характеристик его возможностей и пригодности к использованию в определенном общественно-экономическом качестве (социально-экономической форме)».

А.Я. Кибанов приводит следующее определение. Трудовой потенциал работника – совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала. Основа трудового потенциала работника – его качества, заложенные природой (возможности здоровья, творческие способности) [60].



Определения индивидуального трудового потенциала (человека, работника) показывают, что его исследования требуют учета максимального числа личностных особенностей и характеристик. Так же авторами подтверждено, что между индивидуальными трудовыми потенциалами и трудовым потенциалом предприятия существует тесная связь.

Трудности в понимании содержания трудового потенциала приводят к затруднениям в толковании термина «развитие трудового потенциала». Поэтому приведем следующее определение. Под развитием трудового потенциала понимается достижение соответствия компонентов, определяющих целевую направленность деятельности предприятия, его основным целям (миссии) [105]. Уровень развития трудового потенциала характеризуется уровнем развития компонентов, выражаемым значениями их показателей в принятых единицах измерения [106, 110, 111].

Проблема, существующая в сфере труда и непосредственно затрагивающая практику управления персоналом, заключается в наличии множества представлений относительно природы и содержания социально-экономических объектов. Часто это приводит к отсутствию универсальной, общепринятой терминологии, что затрудняет исследования. Из данной проблемы вытекают и остальные, касающиеся в том числе процедур управления трудовым потенциалом и особенностей его анализа. На рисунке 1 представлено выработанное в исследовании дерево проблем, показывающее логическую последовательность теоретических и практических затруднений в управлении трудовым потенциалом и его развитии. Представлен целесообразный порядок решения ключевой задачи формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала.

В теории трудового потенциала получило распространение понятие «компонент трудового потенциала». Компонент по определению является составной частью трудового потенциала и характеризует профессиональные знания, практические навыки, личностные и психофизиологические



Рис. 1. Логическая последовательность теоретических и практических затруднений в управлении трудовым потенциалом и его развитии

характеристики работников, отражающие способность персонала к выполнению поставленных перед ним профессиональных задач [99].

Решение задачи выделения компонентов и выделения их взаимосвязей с организационным окружением позволяет свести в единую систему цели производственной системы и ее возможности по их достижению, реализуемые посредством совершенствования системы управления трудовым потенциалом.

С точки зрения развития теории трудового потенциала, выступающей в тесной взаимосвязи с теорией взаимодействия, интерес представляет определение содержания характеристик человека, выступающих в качестве компонентов трудового потенциала. Упорядоченные представления личностных характеристик, являющихся компонентами трудового потенциала, упоминаются в различных источниках. В литературе упоминаются такие компоненты как интеллект, творческие способности, здоровье, образование, профессионализм, нравственность, активность, организованность [26, 27]. Непосредственное отношение к выделению подобных качеств имеет определение антонимов (слов с противоположным лексическим значением). Антонимы образуются с помощью приставки не- (наблюдательность – ненаблюдательность; гуманность – негуманность), или представляют собой самостоятельные слова (скромность – хвастливость; дружелюбность – враждебность) [99].

Методы управления трудовым потенциалом находятся в стадии становления, что усложняет выработку стратегий и направлений в кадровой политике. Перечень включаемых в трудовой потенциал компонентов должен быть теоретически обоснован. В противном случае затруднительно ими воспользоваться в качестве ориентира для анализа взаимодействия работников. Максимально полный перечень компонентов приведен в [110].

При определении важности компонента по реализации какой-либо цели требуется внимательно рассмотреть его суть, а значит, принимать какое-либо определение. За основу принимается содержание, имеющее контекст или приведенное в литературе. Обращение к словарям поможет избежать спорных

ситуаций при часто встречающейся дискуссионности какого-либо термина. Например, понятие «использовать» означает «употребить (употреблять) кого-, что-л. для какого-либо дела, найти (находить) применение кому-, чему-л.» [122]. Если обращаться к характеристикам работников, такой однозначности обычно не наблюдается. Чтобы избежать недопонимания, лучше всего обращаться к толковым словарям. Но когда рассчитываются коэффициенты важности, их значения могут варьироваться в зависимости от понимания или недопонимания смыслового содержания компонента. Обращение к словарям с учетом распространенного понимания сути той или иной характеристики человека, выступающей в качестве компонента трудового потенциала, поможет устранить эту проблему. Компонент означает «составная часть чего-л. (от лат. *componens, componentis* – составляющий)». Определения личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик работников, выступающих в качестве компонентов и значимых при рассмотрении взаимодействия работников [99], приведены в приложении 1 по материалу, изложенному в [13, 122].

Некоторые понятия неоднозначны по смыслу, и их использование требует взвешенного подхода. Проблема выделения компонентов трудового потенциала, связанным с различными особенностями взаимодействия, возникает при использовании понятия «потенциал», выступающего в качестве совокупности средств и условий, необходимых для ведения, поддержания и сохранения чего-нибудь, и характеризующего внутренние возможности работников. По одному из распространенных понятий потенциала он представляется в виде степени возможного проявления какого-либо действия или какой-либо функции. По другому представлению потенциал – совокупность всех средств, запасов, источников, которые могут быть использованы в случае необходимости с какой-либо целью. Неоднозначность естественным образом приводит к широкой трактовке всех социально-экономических категорий, с которыми соотносится понятие «потенциал» [99]. Суть многих понятий широка и при отсутствии устойчивого определения

смысл термина определяется контекстом изложения. Значит, при определении содержания компонента следует обращаться к толковым словарям, а при наличии разночтений сопоставлять приведенные определения.

Нестабильные условия работы предприятий реального сектора экономики усложняют задачу максимизации прибыли при рациональном использовании и сохранении трудового потенциала. Поэтому эффективное управление трудовым потенциалом требует выработки грамотных управленческих решений, принимаемых руководством с учетом возможностей по регулированию отдельных компонентов [101]. Результаты принятия управленческих решений по управлению взаимодействием работников и повышению качества трудового потенциала служат ориентиром при принятии управленческих решений. Организационно-экономический механизма взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала позволяет эффективно использовать имеющийся трудовой потенциал, а также привлекать на предприятие наиболее профессионально подготовленных работников для максимального достижения основных целей предприятия [111].

## **1.2. Развитие трудового потенциала как основа регулирования взаимодействия работников**

Вступая во взаимодействие с предприятием, работники сталкиваются с различными аспектами организационного окружения. Рассматривая процессы взаимодействия, отметим тесную связь, существующую между трудовым потенциалом и организационным окружением. Это означает, что особенности взаимодействия отражаются содержанием компонентов трудового потенциала, и чем точнее представление о нем, тем более правильными будут результаты сопоставления потенциальных трудовых возможностей работников. Различные аспекты взаимодействия отражаются соответствующими

компонентами. Каждый из них показывает, в каких условиях работник должен осуществлять трудовую деятельность, сколько времени взаимодействовать с ближайшим окружением, от чего должен отказываться. От результативности взаимодействия зависит удовлетворенность человека от своей работы, его отношение к организационному окружению и, что наиболее существенно, его вклад в деятельность предприятия, оцениваемый управленческим составом [99].

При попытках осуществлять развитие трудового потенциала возникает проблема выделения структурных его особенностей. Ее решение затрудняет необходимость формирования системы информационного обеспечения, характеризующего трудовые взаимодействия. Объясняется это тем, что такие взаимодействия характеризуются множеством личностных особенностей работников, учет которых требует междисциплинарных знаний. Поэтому конкретные кадровые и социально-экономические мероприятия могут и не приводить к желаемым последствиям при условии, что между сотрудниками отсутствуют взаимопонимание и эффективные способы общения.

Представления о сущности трудового потенциала и сложности при разработке приемлемых для практических целей методов управления им являются проблемой на пути развития эффективной системы взаимодействия работников. Решение проблемы требует разработки методик анализа, имеющих практическую направленность, теоретически обоснованных и обуславливают необходимость решения следующих основных задач.

1. Расширение понимания трудового потенциала как социально-экономической категории, основанной на профессиональных знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках.

2. Разработка и внедрение в практику предприятий четких и приемлемых для практических целей методов измерения трудового потенциала и критериев его оценки.

3. Развитие оптимальной модели использования трудового потенциала как целостной системы с учетом особенностей выделения компетенций.

4. Представление ясной картины влияния составных частей трудового потенциала на цели производственной деятельности. Применительно к взаимодействию работников, на особенности организационного окружения и взаимодействия работников [99].

Решение представленных задач способствует формированию эффективного организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия. В модели взаимодействия работников и организационного окружения работник выступает в качестве социального субъекта и одновременно объекта с определенными потребностями, наличием знаний, опытом, квалификацией, здоровьем, моральными ценностями и всем, что входит в трудовой потенциал. Реакция на сигналы отражается восприятием работников в процессе взаимодействия, осознанными или неосознанными их действиями, выраженными в принимаемых решениях. Важным здесь является изучение объективных закономерностей, присущих индивидуальным и групповым действиям и выраженным в мышлении, телодвижениях, мимике, жестах. Тем не менее, данные вопросы попадают в область научной деятельности, обозначаемой как психология деятельности, и не является предметом изучения данной работы. Здесь следует отметить, что компоненты трудового потенциала являются тем связующим элементом между психологией как сферой науки и трудовой деятельностью, позволяющим учитывать различного рода индивидуальные морально-психологические особенности деятельности человека. В исследовании сформулировано определение категории «взаимодействие работников» с учетом того, что характер взаимодействия определяется качеством трудового потенциала.

**Взаимодействие работников – процесс воздействия работников и их групп друг на друга, в котором каждое действие обусловлено как предыдущим состоянием компонентов трудового потенциала, так и ожидаемым результатом от действий любого из работников, участвующих во взаимодействии.**

Так как взаимодействие работников отражает процесс воздействия людей друг на друга, механизм взаимодействия влияет на развитие трудового потенциала, что справедливо для всей трудовой сферы предприятия. В связи с этим возникает неопределенность в понимании взаимосвязи между взаимодействием работников и трудовым потенциалом. В исследовании сформулировано определение механизма взаимодействия работников на основе трудового потенциала, позволяющее устранить данный недостаток. Под механизмом взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала понимается совокупность методов, подходов и алгоритмов, **определяющих возможности регулирования взаимодействия работников с учетом степени соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия.**

Механизм функционирования трудового потенциала представляет собой совокупность находящихся в постоянном динамическом развитии компонентов, объединенных множеством информационных, материальных, социальных связей [110]. Механизм управления трудовым потенциалом, регулирует динамическое развитие компонентов, в том числе и определяющих особенности взаимодействия, посредством управленческих воздействий, направленных на достижение целей производственной системы.

Усиление внимания к эффективности управления трудовым потенциалом и его развитию ведет к повышению роли трудовых ресурсов, что требует тщательного анализа их использования, увязки системы управления потенциальными трудовыми возможностями и конечных целей предприятия. Одной из основных задач в управлении персоналом является наиболее полное использование способностей работников в соответствии с целями предприятия и общества. Предприятие при наличии соответствующих кадровых служб может регулировать уровень образования или профессионализма. Развитие способностей и повышение квалификации осуществляется с помощью различных средств – программ повышения квалификации кадров, изменения



содержания труда, совершенствования процедур подбора кадров, улучшения трудовой дисциплины. Конечная цель – выбор работников, в максимальной степени соответствующих поставленным критериям. Трудности появляются, когда делаются попытки регулировать такие составляющие, как нравственность, одухотворенность, ценностные ориентации.

Особенности взаимодействия работников, касающиеся сферы развития трудового потенциала на предприятии, имеют следующие основные уровни [99, 100], представленные на рисунке 2.

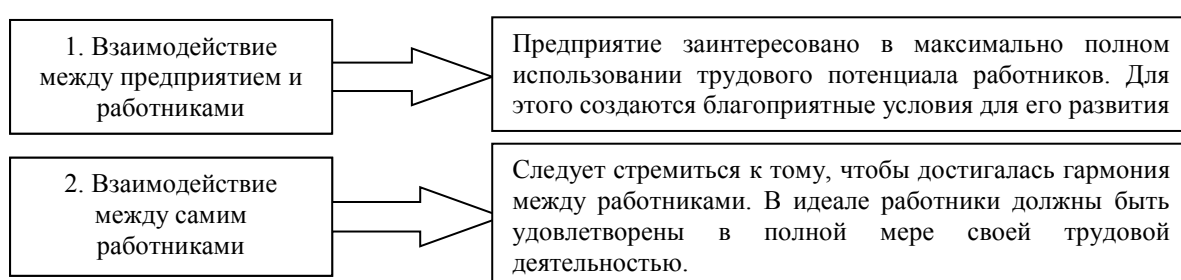


Рис. 2. Основные уровни взаимодействия работников

Источник: Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов /Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. - М.: НОРМА, 2007. – 448 с.

Поведение работника следует исследовать системно, то есть с позиции взаимодействия работника с организационным окружением и взаимодействия работников между собой. Органичное сочетание взаимодействия предприятие-работник и работник-работник представляет важную задачу управления, так как обеспечивает основу эффективного развития трудового потенциала. Чтобы понять, в какой степени влияют особенности взаимодействия на развитие трудового потенциала, следует выполнить следующее.

1. Определить существующие проблемы взаимодействия работников и предприятия.

2. Выделить личностные и психофизиологические характеристики работников, определяющие особенности их взаимодействия между собой и с предприятием.

Приведенные пункты конкретизируются при решении проблем регулирования взаимодействия предприятия и работников. Обычно такое

регулирование осуществляется, когда выявляются личностные и психофизиологические характеристики работников, определяющие их трудовое поведение. Затем строится модель взаимодействия работников и организационного окружения, которая может быть описана следующим образом:

- работник, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него сигналы, побуждающие к тем или иным трудовым действиям;
- работник под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения работников осуществляет определенные действия;
- действия, осуществляемые работником, приводят к решению им трудовых задач и влияют на организационное окружение.

При построении модели взаимодействия работников и организационного окружения выстраивается организационно-экономический механизм взаимодействия, отражающий особенности трудовой деятельности и процесса взаимодействия на всех уровнях. Сигналы, побуждающие к трудовым действиям, охватывают широкий спектр управленческих воздействий, представляемых в приказах, распоряжениях, указаниях, действиях, движениях. Работник реагирует на стимулы и решает производственные задачи, вызванные стимулирующими воздействиями. Предприятие взаимодействует с внешним окружением и определенным образом влияет на работника, включая его в процесс организационного взаимодействия.

Чтобы поставленная цель была достигнута, требуется иметь ясное представление относительно того, насколько качественно осуществляется информационное взаимодействие между работниками и менеджментом организации. Управление и процесс взаимодействия работников между собой взаимосвязаны. Качество управления и влияние социально-трудовых отношений работников на трудовой потенциал может быть выражено через преобразования, влияние которых видно по изменению поведения подчиненных. Преобразования обычно преследуют какую-либо определенную

цель, наличие которой приводит к необходимости учета особенностей восприятия работниками руководителей. Подобное восприятие определяется организационным окружением, от которого поступают побуждающие к действию стимулирующие воздействия. Под воздействием понимаются стимулирующие сигналы со стороны организационного окружения, осуществляемые руководящим составом и влияющие на трудовой потенциал.

Процедуры взаимодействия подробно освещены в литературе и не требуют дополнительных пояснений. Для настоящего исследования важны следующие положения.

1. Взаимодействие рассматривается на микроуровне, то есть в рамках рабочего коллектива.

2. Принимаются во внимание все основные виды социального взаимодействия: физическое; вербальное (словесное); невербальное (мимика, жесты) – относятся к внешним действиям; мысленное, выражаемое только во внутренней речи – относится к внутренним действиям.

3. Из типологии социального взаимодействия (экономического, политического, профессионального, демографического, семейно-родственного, территориально-поселенческого и религиозного) по сферам во внимание принимается профессиональное взаимодействие. Это объясняется самим содержанием трудового потенциала, отражающим способность работников реализовывать цели предприятия.

Значительная роль для организации профессиональной деятельности и развития трудового потенциала принадлежит процессам передачи информации. Взаимодействие, так же как и процессы передачи информации, представляет собой информационный обмен между работниками, осуществляемый в различных формах. Для развития трудового потенциала в исследовании сформулированы следующие функции формирования каналов обратной связи (рис. 3).

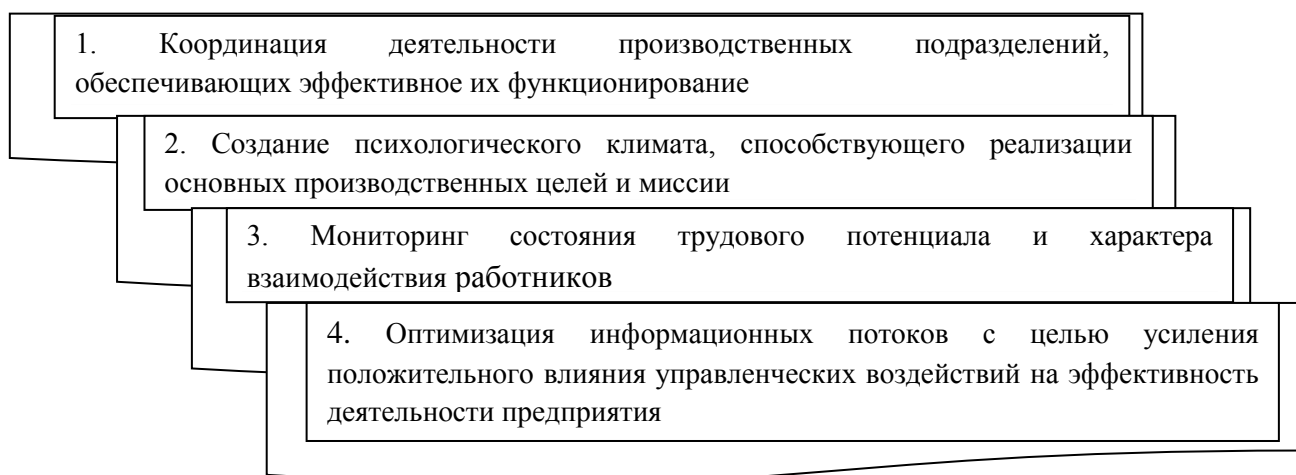


Рисунок 3. Функции формирования каналов обратной связи при развитии трудового потенциала

Источник: Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом: Учеб. пособие. – СПб.: филиал изд-ва «Просвещение», 2007. – 318 с.

Механизм является средством реализации технологии управления трудовым потенциалом, включающим совокупность организационно-экономических воздействий на трудовой потенциал. Так как взаимодействие отражает процесс воздействия людей друг на друга, механизм взаимодействия влияет на развитие трудового потенциала. Справедливо и обратное, развитие трудового потенциала определяет характер взаимодействия. Таким образом, актуально формирование организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия, реализуемого посредством развития трудового потенциала.

**Под организационно-экономическим механизмом взаимодействия работников предприятия понимается совокупность методов, подходов и алгоритмов, определяющих развитие трудового потенциала и возможность реализации миссии предприятия.**

Так как особенности взаимодействия определяются процедурами управления и регулирования, следует определиться с таким понятием, как «регулирование взаимодействия работников». При отсутствии такого уточнения возникает недопонимание содержания управленческих процедур, касающихся трудового потенциала и взаимодействия работников. Под

**регулированием взаимодействия работников на основе трудового потенциала** будем понимать процесс **целенаправленного воздействия на трудовые отношения, направленные на реализацию основных производственных целей с использованием методов, подходов и алгоритмов, определяющих развитие трудового потенциала.** В определении акцент сделан на то, что регулирование выполняется именно на основе трудового потенциала. Данное уточнение указывает на то, что в данном контексте процедура регулирования выполняется с учетом наличия непосредственной связи между взаимодействием работников и трудовым потенциалом.

Рассмотрим особенности взаимодействия человека с организационным окружением с точки зрения реализации трудового потенциала. Изменения организационного окружения отражаются корректировкой требований со стороны работников к руководителям. Для получения ясного представления о том, каким образом выстраивается организационно-экономический механизм взаимодействия, требуется выполнить следующее.

1. Определить, в чем суть проблемы взаимодействия работника и организационного окружения, влияющего на трудовой потенциал.
2. Выделить характеристики работника (компоненты трудового потенциала), определяющие поведение работника.
3. Выделить характеристики организационного окружения, влияющие в наибольшей степени на развитие трудового потенциала.

Корректировка качества взаимодействия преследует цель изменения определенных работ и одновременно оказывает воздействие на трудовой потенциал. Поэтому возникает задача выделения различных аспектов взаимодействия, значимых для развития трудового потенциала. Для большинства работников значимыми являются компоненты трудового потенциала, затрагивающие их профессиональные интересы. Классическим вариантом является заработная плата, хотя не обязательно финансовые выплаты могут в первую очередь интересоваться работника. Интересы

работника сильно зависят от его социального положения и возраста, значит, данные две характеристики определяют особенности взаимодействия работника и организации.

Чтобы определить особенности взаимодействия между работниками и руководящим составом, требуется установить, каким образом воспринимается руководящий состав среди кадрового состава. В силу того, что у подчиненных в одной и той же рабочей обстановке формируются различные впечатления, мнения об окружающей обстановке так же различаются. Значит, при изменениях в организационном окружении предприятия следует выделять компоненты трудового потенциала, характеризующие их влияние на характер взаимодействия работников между собой и на существующие возможности по развитию трудового потенциала.

В качестве одной из приоритетных целей предприятия является повышение эффективности использования трудового потенциала. Для достижения поставленной цели необходимо обращать внимание на максимально эффективное использование трудового ресурса. Поиск оптимальной системы управления кадровым составом при учете специфики предприятий и влияния внешней рыночной среды является одной из основных проблем в повышении конкурентоспособности рабочей силы. Сохранение трудового потенциала, оптимальное его использование взаимосвязано с умением устранять возможные опасности на ранних стадиях их проявления. Использование и совершенствование трудового потенциала значимо для достижения конечной цели производственной и финансовой деятельности любого субъекта реального сектора экономики.

Особенности предприятия, ориентированные на предоставление клиентам полного спектра продукции и способствующие его устойчивому функционированию, неотделимы от эффективного использования трудового потенциала работников. Трудовой потенциал разделяется на компоненты, которые по своему содержанию связаны с характеристиками работников, значимыми для эффективного выполнения трудовых обязанностей в

конкретных должностях. Предприятия периодически приводят свою деятельность в сфере кадровой политики в соответствие с требованиями рынка, что отражается на качестве трудового потенциала. Чтобы результативность управления кадрами не снижалась, следует отслеживать тенденции изменений мнений работников. Подобная информация важна в ситуациях, когда в организационные структуры вносятся коррективы, что приводит к изменению корпоративной культуры. Учет субъективных представлений работников важен при реорганизации предприятий, так как они определяют действия работников. Без выделения составляющих трудового потенциала, важных для работников и предприятия, трудно построить целостную картину восприятия работниками руководителей.

В рыночной экономике на предприятиях, занимающихся производственной деятельностью, актуальна задача формирования системы качественного информационного обеспечения, влияющего на эффективные взаимодействия на основе трудовых возможностей работников. Ее решение является составной частью проблемы целенаправленного процесса принятия кадровых решений по управлению персоналом и создания системы эффективного двухстороннего обмена информацией. Управлять таким взаимодействием сложно без применения мониторинга персонала, являющегося механизмом постоянного динамического учета, контроля и анализа показателей трудовой деятельности.

Система мониторинга персонала, выступая в качестве средства анализа хозяйственной и управленческой деятельности, охватывает всех работников. Сотрудники различных иерархических уровней подпадают под мониторинг, поэтому возникает проблема выявления разнообразной информации, характеризующей взаимосвязи между работниками. Цель мониторинга – обеспечение высшего менеджмента предприятий достоверной и соответствующей задачам управления информацией, а также устранение предпосылок к проявлению нежелательных ситуаций. Выделение качественной информации позволяет повысить результативность

мониторинга, так как появляется возможность осуществлять оценку качества трудового потенциала. Логическая цепочка проявляется в следующей последовательности: **взаимодействие работников → мониторинг персонала → развитие трудового потенциала.**

Одной из наиболее слабо разработанных задач управления персоналом является определение социально-трудовых отношений работников с учетом качества трудового потенциала [99, 113]. В процедурах развития трудового потенциала при наличии соответствующих показателей возможно выявить особенности управления социально-трудовыми отношениями работников. При этом проявляется проблема выявления недостатков в организации труда сотрудников и оценки их профессиональных качеств. Рассмотрим некоторые особенности взаимодействия работников, значимые для развития трудового потенциала [99].

В условиях нестабильного состояния внешней среды перед предприятиями возникает задача изыскания внутренних резервов для удержания работников и дальнейшего развития. Одним из таких внутренних резервов является трудовой потенциал, качество которого может быть выражено совокупностью технико-экономических показателей. Работник ожидает от организации выполнения определенных действий (выплата заработной платы, продвижение по службе, социальная защищенность). Справедливо и обратное, работник должен предоставить что-либо от себя, соответствующее ожиданиям руководящего состава (то есть знания, умения, навыки).

Результативность трудовой деятельности во многом зависит от того, соответствуют ли эти ожидания реальному положению дел. Степень соответствия ожиданий руководящего состава и работника является критерием их удовлетворенности. Это соответствие проявляется в различных аспектах взаимодействия, влияющем, в том числе, и на трудовой потенциал. Реализацию трудового потенциала удобно выявлять в процедурах мониторинга, но чтобы это делать, требуется иметь систему соответствующих



показателей. Работник может реализовывать или не реализовывать свой трудовой потенциал, развивать его или не предпринимать никаких действий, удовлетворяясь существующими знаниями и умениями. Поэтому именно на этапе мониторинга возникает необходимость использования различных технико-экономических показателей (развития трудового потенциала, взаимодействия работников, управления персоналом).

Грамотная кадровая политика, система стимулирования и подготовки персонала работников обеспечивают лучшее использование их потенциальных возможностей, что приводит к повышению результативности труда и сокращению трудоемкости. В настоящем исследовании были рассмотрены в едином аспекте социально-трудовые отношения работников, особенности мониторинга персонала и трудовой потенциал. По результатам анализа выделены основные причины неэффективного использования трудового потенциала, определяемые на основе мониторинга персонала:

- 1) потеря эффективности рабочего времени (снижение эффективности труда за счет нерегламентированного рабочего времени);
- 2) отсутствие визуального контроля за сотрудниками (в основном связанное с юридическими и моральными аспектами);
- 3) бездействие сотрудников (определенная доля рабочего времени тратится безрезультатно);
- 4) отсутствие средств и методов защиты служебной и коммерческой информации (упущения и недостатки по вине сотрудников);
- 5) экономический ущерб (упущенные возможности).

По ряду предприятий легкой промышленности были выполнены исследования, которые показали следующее. Одной из основных проблем, существующих на предприятиях, является возрастная структура персонала, в структуре кадрового состава преобладают работники старших возрастов. Наблюдается недостаток квалифицированных кадров, образовательный уровень большинства работников низкий. Работники не удовлетворены условиями труда и сложившимся психологическим климатом в коллективах,

что выявляется на основе расчета коэффициентов оборота по приему и выбытию. Трудовой потенциал используется не в полной мере, так как имеются сверхплановые целодневные потери рабочего времени, существенные внутрисменные потери времени, вызванные субъективными факторами (дополнительный отпуск с разрешения администрации, прогулы и простои). Неэффективное использование фонда рабочего времени приводит к снижению рентабельности оборота.

Известно, что качество системы управления персоналом зависит от многих составляющих. Методология выделения и учета затрат на персонал изложена в литературе и широко известна. Определений понятия «затраты на персонал» существует много. Затраты на персонал включают множество составляющих, к которым относятся затраты на заработную плату, выплаты по различным видам социального страхования, затраты на обучение и повышение квалификации персонала и так далее. В [96] указывается, что оценка затрат труда по производству товаров и услуг на всех видах работ осуществляется по количеству рабочих мест (работ) и количеству отработанного времени в расчете на год. Там же указывается, что «баланс трудовых ресурсов является средством оценки трудового потенциала страны и источником информации об его использовании». Важное упоминание – «трудовой потенциал страны». Трудовые балансы страны и предприятий различаются, что приводит к разночтениям при выработке методик расчетов затрат на них. Расчет баланса трудовых ресурсов и оценка затрат труда выполняются Федеральной службой государственной статистики в масштабах страны. Это облегчает задачу оценки затрат при составлении баланса трудовых ресурсов страны, требующего использования значительных объемов информации. С другой стороны, трудно соотнести предлагаемую методику с трудовым потенциалом предприятия. В приказе № 647 «Об утверждении методики расчета баланса трудовых ресурсов и оценки затрат труда» понятие трудовой потенциал упоминается один раз: «Баланс трудовых ресурсов является средством оценки трудового потенциала страны и источником информации об его использовании» [96]. В перечне

основных понятий и определений баланса трудовых ресурсов определение трудового потенциала отсутствует (приводятся определения трудовых ресурсов, трудоспособного населения, занятых). Это подчеркивает тот факт, что в отношении трудового потенциала не используется унифицированного определения трудового потенциала. Поэтому расчет затрат на персонал с учетом содержания трудового потенциала требует выработки иных подходов, позволяющих учитывать содержание «потенциал», заложенное в том числе в [122], а также определения трудового потенциала, принятого за основу в данном исследовании.

Отдельного использования требует рассмотрение такой темы, как использование международных стандартов. Подходить к этому надо крайне осторожно, опираясь на мнение специалистов-международников по трудовому праву. В [80] указывается, что «особенностью императивных (общепризнанных) норм общего международного права является обязательность применения на национальном уровне вне зависимости от согласия на это государства», при этом «Для России вопрос о том, какие именно нормы и принципы считать входящими в число *jus cogens* (то есть императивных норм) в сфере труда, не является актуальным, так как их содержание перекрывается международными договорами». Рассматривая проблему управления затратами на персонал в контексте формирования подходов к анализу трудового потенциала, следует отметить следующее.

1. Рассматривать проблему управления затратами на персонал, опираясь на международные стандарты и с учетом выделения взаимосвязи между трудовым потенциалом, следует только опираясь на существующее определение трудового потенциала. При этом следует учитывать факт отсутствия общепринятого и утвержденного определения трудового потенциала [117].

2. Определение трудового потенциала должно быть обоснованным, не вступать в противоречие с контекстом понятия «потенциал» и существующим пониманием трудового потенциала, предлагаемым различными авторами (см.

пар. 1.1). Использовать определение трудового потенциала в контексте международных стандартов, касающихся сферы труда, целесообразно при наличии определения трудового потенциала, зафиксированного в каком-либо документе, имеющем нормативно-правовой характер.

Таким образом, использование международных стандартов при выработке подходов, затрагивающих процедуры анализа трудового потенциала или его развития, подразумевает наличие сложившегося мнения относительно сути и содержания трудового потенциала и развитого теоретико-методологического инструментария.

В практике управления используются разнообразные формы взаимодействия работников, к которым относятся командная деятельность, корректировка стилей управления работников, заключение коллективных договоров, организация совместной деятельности, регулирование соглашений между работником и работодателем в области вопросов трудового права, организация социально-психологического взаимодействия. Каждый из данных вопросов проработан и не требует пояснений. Затруднения начинаются, когда какие-либо формы взаимодействия работником рассматриваются применительно к трудовому потенциалу. Существует достаточное количество публикаций, в которых приводится факт того, что неопределенность в понимании сущности трудового потенциала вызывает сложности при создании инструментария его анализа.

В [95] подробно рассмотрены определения трудового потенциала, подходы к его оценке и указано, что проблемой является разработка единой и обоснованной методики оценки трудового потенциала. Соглашаясь с этим, следует отметить, что создание такой методики обязательно приведет к необходимости пояснения сущности трудового потенциала, иначе выработать какой-либо конкретный алгоритм анализа не представляется возможным. Развитие инструментария анализа трудового потенциала с сопутствующим рассмотрением какой-либо из существующих форм взаимодействия работников приводит к необходимости использования определения,

объясняющего суть потенциальных трудовых возможностей. Это означает то, что любую форму взаимодействия следует рассматривать в контексте исходного определения. Рассмотрение каждой отдельной формы взаимодействия приводит к выработке показателей, характеризующих специфику трудовой деятельности. Таким образом, спецификация форм взаимодействия во всем их разнообразии приводит к необходимости выделения отдельно направления в исследованиях трудового потенциала. Далее в работе рассматривается инструментарий, позволяющий в дальнейшем выполнять отдельные исследования с учетом правовых особенностей регулирования трудовой деятельности и регламентирующей терминологическую базу.

Система управления затратами на персонал – целевая и многоуровневая система, представляющая собой взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, обеспечивающих желаемое для управляющей системы состояние объекта управления. Оптимизация затрат на персонал осуществляется на методической, нормативно-правовой и организационной основах, касающихся выбора направлений затрат на персонал, определения их величины и источников возмещения. Применяя информационно-обеспечивающую и контрольно-аналитическую функции контроллинга, мониторинг персонала нацелен на решение задач по созданию информационной базы для анализа и принятия управленческих решений, касающихся повышения результативности взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности и наилучшего использования трудовых возможностей персонала. Создание канала систематической и интегрированной обратной связи в системе управления трудовым потенциалом требует выделения причинно-следственных связей в цепочке **управление предприятием → управление кадрами → трудовой потенциал → компоненты → взаимодействие работников → технико-экономические показатели управления трудовым потенциалом →**

**технико-экономические показатели управления предприятием → управление предприятием [113].**

Сложности проявляются при выделении части затрат, относимых к трудовому потенциалу. Формирование затрат на персонал и их возмещение базируется на системном подходе. Осуществление системного подхода позволяет измерять, учитывать и контролировать затраты на персонал, а также создать механизм контроля и измерения качества трудовых процессов. Адекватная и своевременно получаемая информация о происходящем способствует формированию стратегии предприятия и реализации ее в конкретной динамической ситуации, оптимизации решения вопросов управления и снижения производственного риска в ситуации неопределенности.

Осуществление системного подхода к измерению, учету и контролю затрат на персонал, а также создание механизма контроля и измерения качества трудовых процессов на предприятиях способствует решению основной задачи оптимизации затрат по управлению персоналом. Оптимизация является целью управления затратами на персонал и представляет собой увеличение экономических результатов (прибыли, капитала), опережающее рост затрат на персонал. Элемент мониторинга в системе управления затратами предшествует управленческим и хозяйственным решениям. Значит, требуется оценка взаимодействия работников в процессе решения трудовых задач и его влияния на развитие трудового потенциала. Анализ эффективности затрат на персонал и оценка взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности позволяют оценить использование ресурсов, выявить не только причины снижения или повышения эффективности, но и определять пути для принятия рациональных управленческих решений, что в свою очередь способствует совершенствованию всей системы управления персоналом на предприятии.

С целью оценки использования трудовых ресурсов и выявления факторов, влияющих на эффективность трудовых процессов, применяется комплексный

метод анализа на основе матричного подхода. Данный подход заключается в анализе взаимосвязи трудовых показателей и в расчете показателей, по которым осуществляется вывод о состоянии предприятия на данный момент времени и отклонении значений технико-экономических показателей от желаемых или эталонных величин. Сравнение проводится по группе выбранных показателей. Подход позволяет получить комплексную оценку деятельности предприятия, основанную на показателях взаимодействия работников, технико-экономических показателях трудового потенциала и доступных источниках информации.

Существуют разнообразные причины применения мониторинга системы управления персоналом и выявления указанных недостатков. Чтобы выявить причины неудовлетворительной структуры кадров, требуется определить критериальные показатели взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала [113]. Для этого выделяется логическая взаимосвязь между существующими недостатками и компонентами трудового потенциала, взаимосвязанными с проблемами. По каждой из причин выделяются компоненты из расширенного перечня, в полной мере их характеризующие. Имея соответствующие технико-экономические показатели, можно выявить недостатки и принять меры для их устранения. Последовательность анализа следующая: **существующие недостатки → компоненты → значения технико-экономических показателей → принятие решений.**

Рассмотрим особенности процесса взаимодействия во взаимосвязи с компонентами трудового потенциала. Конкретизация компонентов позволит повысить результативность взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности и выделить требуемые для представления компонента технико-экономические показатели. Например, может выделяться следующее соответствие между причиной и следствием, определяемым на основе содержания трудового потенциала, представляемого компонентами. Экономически необоснованное увольнение работников (принципиальность,

вспыльчивость), увеличение числа дисциплинарных взысканий, нелояльность работников к своей работе (самовыражение, самоконтроль), сложность с привлечением новых работников (исполнительность, внимание, трудовая мотивация), конфликты сотрудников на разных уровнях управления (конфликтность, доброжелательность), недоверие персонала руководству предприятия (удовлетворенность работой, удовлетворенность трудом).

Объективное мнение о трудовом потенциале могут высказать работники, непосредственно участвующие в трудовом процессе. Таким образом, степень соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия проявляется в результате социально-трудовых отношений между работниками. Метод предоставляет возможность выделения составляющих потенциала работников при любой сфере деятельности предприятия, подразумевая наличие универсальности. С этой точки зрения удобно использование функционально-стоимостного анализа, метода аналитической иерархии, матричного анализа. Особенно удобными представляются возможности матричного анализа с сочетанием планирования затрат на развитие трудового потенциала.

### **1.3. Формирование политики предприятия в сфере развития трудового потенциала и взаимодействия работников**

Для руководителей, стремящихся обеспечить устойчивое функционирование предприятий в нестабильной рыночной среде, актуально иметь инструментарий, позволяющий выполнять подробный анализ потенциальных трудовых возможностей. Следует вырабатывать способы получения достоверных прогнозов динамики составляющих трудового потенциала, необходимых для осуществления комплексной оценки персонала и повышения эффективности использования кадровой составляющей



производства. Можно воспользоваться инструментом, широко используемым в экономических исследованиях и важным для анализа трудового потенциала – методом определения коэффициентов важности (весовых коэффициентов). На сегодняшний день существует много разновидностей методов определения коэффициентов важности. Сложность их внедрения в практику анализа и оценки потенциальных трудовых возможностей заключается в требовании наличия у аналитика хорошей математической подготовки. Это означает логически мыслить, увязывая воедино приоритеты предприятия, особенности трудового потенциала работников и полученные результаты. Выполнение подобного анализа трудоемко и затруднено необходимостью учета множества особенностей, относящихся к трудовому поведению работников и кадровой политике. Наличие возможности анализировать трудовой потенциал работников и предприятия в целом облегчит задачу внедрения методов анализа и оценки трудового потенциала в практику управления кадрами. В таблице 1 представлены выработанные в исследовании основные направления политики предприятия в сфере развития трудового потенциала, касающиеся взаимодействия работников, и принципы, которым при этом требуется следовать.

Таблица 1 - Основные направления политики предприятия в сфере развития трудового потенциала

№	Направления	Принцип	Характеристика
1	2	3	4
1	Развитие трудового потенциала	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (согласуется со всеми иными принципами и характеризует главный)	Достижение соответствия между целями работников по развитию индивидуального трудового потенциала и интересами высшего менеджмента (администрацией)
2	Подбор персонала с учетом качества трудового потенциала	Соответствия	Достижение соответствия между заданиями, касающимися развития трудового потенциала, возможностями работников и полномочиями руководящего состава
		Компетентности	Уровень знаний работников учитывает степень соответствия потенциала работников требованиям должности

## Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
		Практических достижений	Наличие опыта, касающегося развития трудового потенциала и выделения компетенций, соответствие опыта организационным способностям руководителя
		Индивидуальности	Наличие возможностей (инструментария) выделения индивидуальности работников, определения намерений, выделения компонентов, определения стиля выполнения должностных обязанностей, руководства и т.д.
3	Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурности	Наличие подходов, позволяющих осуществлять отбор кандидатов на конкурсной основе
		Ротационности	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали с сопутствующей идентификацией элементов организации деятельности
		Индивидуальной подготовки	Учет качества индивидуального трудового потенциала, определение возможностей и способов его развития с учетом характера взаимодействия работников
		Обязательности практической деятельности	Выполнение практической деятельности, касающейся стажировки на руководящих должностях
		Соответствия должности	Создание резерва на соответствующие должности при выполнении индивидуальных программ по развитию трудового потенциала и выделению компетенций
		Регулярности	Регулярная оценка профессиональных знаний, практических навыков, личностных и психофизиологических характеристик работников, сопутствующих компетенциям, значимым для предприятия
4	Оценка и аттестация персонала	Отбора показателей	Оценка результатов деятельности работников на основе технико-экономических показателей трудового потенциала; создание системы показателей с учетом критериев, характеризующих особенности взаимодействия работников
		Соответствия знаний	Соответствие знаний выполняемому виду деятельности
		Периодичности	Периодический пересмотр должностных инструкций, используемых для развития персонала; периодическая оценка результатов деятельности с целью выделения компетенций
		Самовыражения	Возможность проявлять самостоятельность при выполнении трудовой деятельности, поощрение инициатив работников
		Конкретности	Детализированное описание обязанностей исполнителей и руководителей

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
		Саморазвития	Наличие способности и возможности повышать собственный потенциал с учетом собственных целей и приоритетов
5	Мотивация и стимулирование персонала	Мотивации	Выделение мотивационных факторов, влияющих на желание работников выполнять эффективную трудовую деятельность
		Организации оплаты труда	Внедрение эффективной системы оплаты труда
		Равномерного сочетания стимулов и санкций	Оптимальное соответствие между нарушениями трудового распорядка и применяемыми санкциями

Источник: разработано автором на основе обобщения литературных источников

Развитие инструментария анализа трудового потенциала следует увязывать с организацией деятельности по формированию эффективного механизма взаимодействия работников, для чего определяются основные направления политики предприятия в сфере развития. Их выработка подразумевает следование определенным принципам, являющимися ориентирами и ограничителями при выполнении поставленных управленческих задач. В исследовании определены направления в сфере развития образования, способствующие формированию эффективного организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия.

При развитии теории и выделении содержания компонентов трудового потенциала не следует отталкиваться от каких-либо устоявшихся положений. При рассмотрении понятия потенциал необходимо рассматривать в едином взаимодействии настоящее и будущее. Это следует из определения содержания «потенциал», характеризующего скрытые возможности, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели в перспективе с опорой на существующее состояние. Развитие трудового потенциала (а значит, и его компонентов), зависит от множества факторов [99]. Общее представление о параметрах, определяющих особенности функционирования системы управления трудовым потенциалом, предоставляет следующая зависимость:

$$TP = f(P_1, \dots, P_i, \dots, P_n), \quad (1)$$

где TP – трудовой потенциал;

$P_i$  – информационные, технологические, экономические и социальные параметры, определяющие возможность формирования качественного взаимодействия работников и степень развития компонентов трудового потенциала [99, 106, 110].

Представленная выше зависимость имеет интегральный характер и отражает весь комплекс взаимосвязей элементов системы управления трудовым потенциалом, а значит, и взаимодействия работников. Поэтому содержание категорий «компонент трудового потенциала» и «взаимодействие работников» следует анализировать в едином аспекте [99].

При планировании затрат решения принимаются по результатам оценки эффективности затрат на персонал, которая осуществляется с помощью различных методов: метод экспертных оценок, бенчмаркинг, оценка рентабельности, анализ отдачи на инвестиции в персонал, ключевые показатели эффективности и аудита персонала. Наблюдая за контролирующими показателями трудозатрат и выполняя анализ отклонений фактических от планируемых результатов, можно предупреждать кризисные ситуации. Являясь динамическим процессом, система управления затратами на персонал включает управленческие действия прямой и обратной связи, целью которых является достижение высокого экономического результата в деятельности предприятия, что затруднено без применения мониторинга системы управления персоналом. Значит, одной из основных задач мониторинга системы управления персоналом является оценка эффективности использования затрат.

Жесткие рыночные условия ставят перед предприятиями реального сектора экономики задачи конкретизации затрат на персонал, учета, анализа и оптимизации издержек, связанных с его работой и развитием. Поэтому внедрение мониторинга персонала на предприятиях позволит оптимизировать систему управления затрат на персонал с учетом отраслевой специфики

предприятия и качества трудового потенциала. Наиболее часто декларируемая причина недостатков в использовании знаний и умений работников – отсутствие денежных средств, направляемых на развитие кадров, адаптацию и обучения персонала, служебно-профессиональное продвижение. При обобщении все это обычно обозначается как анализ трудовых ресурсов. Обзор тематической литературы [10, 81] свидетельствует, что при анализе экономической деятельности предприятий строится матрица с использованием показателей по степени убывания их значимости в оценке трудовых ресурсов. По строкам данные элементы выступают в качестве факторов, по столбцам – результатов. Диагональ матрицы делит матрицу на две части, при этом показатели под диагональю являются прямыми, над диагональю – обратными. Известно, что с точки зрения оценки эффективности прямые показатели должны возрастать, а обратные снижаться. Если большинство прямых показателей в индексной матрице меньше 1, делается вывод об их отрицательной тенденции. Если обратные показатели имеют значение больше 1, наблюдаются негативные тенденции.

По результатам анализа выделяются показатели, которым следует уделять пристальное внимание, корректируя их значения. При анализе системы управления персоналом чаще выделяются рентабельность заработной платы, рентабельность персонала, фондовооруженность труда и средняя заработная плата, характеризующие функционирование производства. Матричный анализ удобен и широко используется для представления и исследования затратного механизма. Сложнее определить инструментарий анализа взаимодействия работников, для отражения которого требуется вырабатывать комплекс иных технико-экономических показателей. Сложность заключается в том, что такие показатели должны не только являться характеристикой взаимодействия, но и не противоречить основным положениям теории трудового потенциала. Значит, требуется развитие всей системы технико-экономических показателей, что непосредственно затрагивает проблематику взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности и анализа трудового потенциала.

В теории трудового потенциала существует положение, по которому знаки переменных, установленные по признаку положительного или отрицательного экономического изменения (направления), по смыслу соответствуют целям управления трудовым потенциалом или препятствуют им. Это означает, что увеличение значения технико-экономического показателя соответствует для предприятия положительной тенденции, то есть реализации его целей [100]. Уменьшение значения – отрицательная тенденция и снижение вероятности реализации целей. Соблюдение данного правила не всегда представляется возможным, но можно выделить показатели, как взаимодействия работников, так и трудового потенциала, динамика которых соответствуют указанному правилу.

Достижение эффективного взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности возможно лишь при использовании инструментария измерения межличностных социально-трудовых отношений, например, позволяющего оценивать открытость в организации или адекватность обратной связи. Широкое применение находят показатели социальной эффективности управления персоналом, включающие в себя такие важные для сотрудников группы показатели, как уровень доходов сотрудников и уровень удовлетворенности персонала. Данные показатели получают путем периодической системы анкетирования сотрудников по таким значимым критериям, как трудовые возможности самостоятельности и инициативы, оценка качества труда, напряженность и сложность труда, возможность применения инноваций. При этом в анкетировании участвуют как сотрудник, так и руководитель подразделения, выражая свое мнение о проделанной работе, возникающих трудностях и желаемых изменениях. Анкетирование проводится по балльной шкале оценки, результаты суммируются и группируются по каждому отдельному работнику. Таким образом, возникает обратный канал связи, позволяющий выявлять недостатки в системе управления персоналом и способствующий развитию трудового потенциала работников предприятия [111].

Для анализа процесса взаимодействия с учетом особенностей трудового потенциала целесообразно подбирать методы, обладающие свойством универсальности. Исходя из опыта практической и учебной деятельности в Российском государственном университете им. А.Н. Косыгина, можно сделать вывод о том, что у руководящего состава предприятий наибольший интерес вызвали методы функционально-стоимостного анализа (ФСА) и аналитической иерархии (МАИ). Функционально-стоимостной анализ широко использовался для выделения стоимости функций, что предоставило возможности для оптимизации структуры управления и оценки функций [106, 110]. Отдельно выделим возможности ФСА трудового потенциала. По определению ФСА трудового потенциала – метод системного исследования его функций, направленный на повышение способности персонала реализовывать цели предприятия путем выполнения основных и главных функций. МАИ представляет собой систематическую процедуру получения представления об иерархии сравниваемых элементов. Принимая во внимание возможности МАИ и ФСА, можно сделать вывод, что данные методы удобны для анализа трудового потенциала и установления взаимосвязи между качеством компонентов и особенностями взаимодействия работников [99].

Рассмотрим задачу развития трудового потенциала принятия решений, касающихся повышения эффективности взаимодействия работников. Имеется некоторое начальное множество альтернатив (объектов, стратегий)  $X$ , среди которых необходимо выбрать наилучшую или же необходимо выполнить ранжирование альтернатив. В данном случае выполняется ранжирование компетенций, определяющих взаимодействие работников. Компетенции формулируются на основе компонентов трудового потенциала [99].

1. Задана главная цель  $F$ , исходя из которой, будет выполняться выбор или ранжирование множества альтернатив  $X$ . В большинстве случаев при постановке задачи принятия решений главная цель (главный критерий) разбивается на подцели (частные критерии). Цель исследования – выделение

компетенций, способствующих устранению узких мест в системе взаимодействия работников предприятия.

2. Задано некоторое множество подцелей  $f_1, f_2, \dots, f_n$ , учитываемых при выборе или ранжировании альтернатив множества  $X$ . Необходимо с учетом главной цели и подцелей выполнить выбор наилучшей альтернативы из множества  $X$  или их упорядочить по степени уменьшения их значимости. Лучшая альтернатива – выделение компетенции, способствующей повышению качества трудового потенциала [99].

Рассмотрим цель «устранение недостатков во взаимодействии работников с учетом качества трудового потенциала». Определяется перечень факторов, влияющих на трудовой потенциал, выделяются компоненты трудового потенциала и преобразуются в компетенции. Наилучший результат при наличии цели, принимаемой на протяжении длительного периода, будет получен, если использовать различные методы (например, МАИ и метод определения весовых коэффициентов). Если компонентов много, их следует разделять на группы и выполнять оценку значимости каждой из них по критерию реализации поставленной цели [99].

На начальном этапе анализа осуществляется декомпозиция проблемы на более простые составляющие. При этом с учетом промежуточных целей предприятия, требуемых для развития трудового потенциала, формулируется содержание критериев, являющееся основой для принятия решений. Иерархия выглядит следующим образом. Высший уровень – миссия предприятия (цель иерархии). На втором уровне критерии, определяющие способы реализации миссии. Элементами второго уровня (то есть критериями, определяющими способы реализации миссии) являются особенности взаимодействия работников, связанные со сферой реализации компетенций (то есть тех сфер, в которых они должны быть задействованы для достижения промежуточной цели «развитие трудового потенциала»). Содержание компетенций выступает в качестве элементов третьего, самого низшего уровня. Таким образом,



содержание компетенций является характеристикой нижестоящего уровня, определяющей возможность достижения всех промежуточных целей [99, 111].

Сферы проявления компетенций сопоставляются на основе их содержания [99]. Формулировка компетенций осуществляется по взаимосвязи: **личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики работников → компоненты → трудовой потенциал → компетенции → личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики работников.** Формулировку компетенций удобно осуществлять в последовательности **компетенция → характеристики работников → описание компетенции.**

В исследовании определены компетенции с учетом содержания компонентов.

1. Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации.

2. Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их выполнение.

3. Умение повышать качество трудовой деятельности, не снижая мотивации персонала к выполнению своих обязанностей.

4. Умение регулировать социально-психологические отношения в коллективе.

5. Умение создавать и внедрять в действие стандарты качества и эффективности труда.

6. Умение ясно формулировать проблемы и определять подходы к их решению.

7. Умение систематизировать выводы, основанные на логически отобранной информации.

8. Способность организовывать эффективно функционирующие кадровые службы.

9. Способность детально разбираться в аспектах деятельности кадровых служб (технических, экономических, организационных).

10. Способность поддерживать профессиональную квалификацию и не преувеличивать свои возможности.

11. Умение находить свежие и оригинальные решения поставленных задач.

12. Умение ставить под сомнение традиционные методы, определяя их недостатки и выявляя подходы к их устранению.

13. Умение организовывать эффективную работу в стрессовых условиях, контролировать себя и определять выходы из нестандартных ситуаций.

14. Обладание широтой взглядов на кадровые проблемы и способы их решения.

15. Понимание долгосрочных последствий принимаемых решений в кадровой сфере и их воздействия на смежные сферы деятельности.

16. Умение адаптироваться к меняющимся условиям трудовой деятельности [99].

Критерии формулируются в зависимости от приоритетов предприятия, в частности, по эффективности выполнения служебных обязанностей в конкретных должностях [99].

Возможна разнообразная постановка задачи выделения содержания компетенций. Удобным для исследований трудового потенциала является порядок распределения компетенций по уровню важности, где важность определяется по различным критериям, например, по эффективности выполнения служебных обязанностей в конкретных должностях. При рассмотренном подходе компетенция и составляющие трудового потенциала находятся в отношении подчинения. При решении конкретных практических задач данный вопрос является дискуссионным, так как в одних ситуациях более значимыми будут являться компоненты, в других – компетенции. Здесь следует воспользоваться основными положениями теории трудового потенциала во взаимосвязи с приоритетами предприятия. Иерархическое представление как компетенций, так и компонентов позволяет выполнять

сопоставление и сравнение процедур управления трудовым потенциалом, являющихся важными для решения поставленных проблем.

Рассмотренный инструментарий выступает как элемент организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала. Его использование отражает содержание методов, подходов и алгоритмов, определяющих развитие трудового потенциала и возможность реализации миссии предприятия. В таком качестве он служит основой для принятия решений на начальном этапе исследований, касающихся формирования политики предприятия в решении проблемы развития трудового потенциала и взаимодействия работников.

### **Выводы по главе 1**

1. Труды С.Г. Струмилина в основном касались исследования взаимовлияния личностных характеристик работников с различными факторами, при этом приоритет отдавался какому-либо одному, например, квалификации. Исследование С.Г. Струмилина по сути является итоговым, приводящим к единой основе деятельности по исследованиям личностных характеристик работников в первой половине XX века [101]. В работах иных авторов давались оценки разнообразным совокупностям характеристик.

2. Так как устойчивого понимания категории «трудовой потенциал» не существует, возникают сложности при определении понятия «управление трудовым потенциалом». На основе анализа существующих представлений относительно трудовых возможностей работников можно выделить положения, касающиеся содержания трудового потенциала [101]. Существует мнение, что трудовой потенциал:

- является интегральной характеристикой количества, качества и меры совокупной способности к труду;

- характеризуется совокупностью качеств и личностных характеристик человека.

3. Содержание категорий «компонент трудового потенциала» и «взаимодействие работников» может быть объяснено на основе личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик работников, являющихся компонентами трудового потенциала и определяющих особенности трудового взаимодействия. Трудовые взаимодействия характеризуются множеством личностных особенностей работников, учет которых требуется междисциплинарного подхода.

4. Организационно-экономический механизм взаимодействия работников предприятия представляет собой совокупность методов, подходов и алгоритмов, определяющих развитие трудового потенциала и возможность реализации миссии предприятия. Механизм взаимодействия работников является средством реализации технологии управления трудовым потенциалом, включающим совокупность организационно-экономических воздействий на трудовой потенциал. Поэтому процедуры формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников реализуются посредством развития трудового потенциала.

5. Инструментарий развития трудового потенциала выступает в качестве части организационно-экономического механизма взаимодействия работников. Слабая разработанность экономико-математических моделей управления потенциальными трудовыми возможностями работников приводит к затруднениям в учете качества трудового потенциала. Поэтому требуется разработка и развитие подходов к управлению трудовым потенциалом, способствующих повышению качества взаимодействия работников предприятий на основе развития трудового потенциала. Спецификация форм взаимодействия работников во всем их разнообразии приводит к необходимости выделения отдельно направлений в исследованиях трудового потенциала, затрагивающих проблемные вопросы характера взаимодействия.

6. Составляющие трудового потенциала характеризуются единством, выраженным через совокупность личностных качеств работников. Формализация процессов, протекающих в системе трудового потенциала, затруднена вследствие наличия множества параметров взаимодействия работников, относящихся к социальным особенностям трудовых коллективов [101]. При изменениях в организационном окружении предприятия следует выделять компоненты трудового потенциала, характеризующие их влияние на характер взаимодействия работников между собой и на существующие возможности по развитию трудового потенциала.

7. Проблема выделения компонентов трудового потенциала, связанных с различными особенностями взаимодействия, возникает при использовании понятия «потенциал», выступающего в качестве совокупности средств и условий, необходимых для ведения, поддержания и сохранения трудовых возможностей работников и характеризующего внутренние возможности работников [99].

8. Порядок функционирования трудового потенциала представляет собой совокупность находящихся в постоянном развитии компонентов, объединенных множеством информационных, материальных, социальных связей. Процедуры управления трудовым потенциалом регулируют развитие компонентов, направленных на достижение целей производственной системы и определяющих особенности взаимодействия посредством управленческих воздействий.

## **Глава 2. Реализация функций трудового потенциала в структуре промышленного предприятия**

### **2.1. Теоретическая концепция содержания трудового потенциала**

Производство материальных благ и услуг осуществляется при наличии материальных ресурсов и работников, обладающих необходимыми для выполнения трудовой деятельности профессиональными навыками и знаниями. Предприятия функционируют в конкурентной борьбе и основываются на грамотном использовании знаний, навыков, иных качеств, как природных, так и полученных в период обучения и профессиональной деятельности. Качества работников определяются характером трудовой деятельности и тесно связаны с компонентами трудового потенциала.

История исследований трудового потенциала и всевозможных личностных характеристик разнообразна и длительна. Методики анализа совокупностей различных личностных свойств работников строились различными авторами. Публиковались работы, в которых исследовались совокупности свойств работника. В нынешнем представлении такие свойства выступают в качестве компонентов, то есть образования, пола, возраста, опыта, продолжительности профессиональной подготовки. Методами корреляционно-регрессионного анализа, широко распространенными и используемыми на протяжении десятилетий, исследовалась взаимосвязь между личностными свойствами работника и критериями эффективности их использования (производительностью труда, разрядами работников) [101].

Сложность представляет то, что развитого инструментария анализа трудового потенциала, удобного для практического использования и распространенного, известно мало. Известные труды, затрагивающие проблемы трудового потенциала, появились в 80-х годах и с тех пор на протяжении десятилетий чего-либо конкретного известно не много. Особенно

ярко это проявляется в отношении проблем оценки характера взаимодействия работников с учетом качества составляющих их потенциала.

Углубленный анализ трудового потенциала трудно выполнить без наличия представления о его структуре, то есть подробного перечня составляющих его компонентов. Таким образом, создание методик анализа трудового потенциала в силу наличия множественности подходов к его анализу затруднено. Потенциал нередко представляется как отражение совокупной возможности работников выполнять поставленные перед ними трудовые задачи. Понимание сущности потенциала определяет подходы к его оценке и измерению [111]. Вопросы измерения требуют развитого аналитического инструментария. Рассматривая потенциал работников и представляя его в виде совокупности ресурсов, следует определиться с тем, какие существуют особенности трудового потенциала, позволяющие характеризовать его именно в виде ресурсной категории.

Использование экономико-математических методов оптимизационного и логического характера требует учета содержания понятия «потенциал». Так как в нем заложено требование учета будущих событий, использование моделей будет носить вероятностный характер. Значит, и эффект, определяемый по различным методикам, будет вероятностным [111].

Будущее работника в профессиональной сфере можно оценить исходя из его достижений в прошлом и настоящем. Участники трудового процесса работают в различных производственных условиях. Они замкнуты в специфические производственно-организационные условия и следуют поставленным задачам, реализуя миссию предприятия. Поэтому работники, взаимодействуя друг с другом и выполняя свои трудовые функции, занимают определенное положение в производственной системе [101]. Подход, при котором выделяются компоненты трудового потенциала [26, 27, 106, 110], имеет свои особые отличительные признаки. Преимуществом его является то, что при этом четко разграничиваются условия производственной деятельности и личностные характеристики, что, несомненно, позволяет развивать

инструментарий анализа трудового потенциала. Подход, изложенный в [106, 110], объединяет ресурсный и факторный и позволяет синтезировать оба предыдущих и рассматривать работников в единстве с экономическими, техническими, организационными и социальными условиями трудового процесса. В трудовой деятельности работник использует личностные способности и характеристики: знания, умения, профессиональные и психологические качества [101]. Они непрерывно меняются, развиваются и совершенствуются. Поэтому потенциал нельзя рассматривать только применительно к будущему, так как представление о нем выводится именно из настоящего.

Эффективность управления образованием, подобным трудовому потенциалу, зависит в первую очередь от понимания того, чем приходится управлять. На конечный результат управления оказывает влияние то, направлены ли управляющие воздействия на весь трудовой потенциал или на его отдельные компоненты. Поэтому в процедурах управления трудовым потенциалом следует учитывать то, что он является сложным социально-экономическим образованием, состоящим из множества компонентов. Компоненты разбиваются на классификационные группы, имеющие свои особенности. Значит, в определенных случаях внимание следует уделять не отдельным компонентам, а их группам, объединенным по какому-либо признаку (см. пар. 3.2). Это дает возможность выделять компоненты трудового потенциала, относящиеся к отдельным особенностям взаимодействия [101].

Хотя одно общее определение трудового потенциала найти трудно, существует мнение, которое объединяет многие из них (см. пар. 1.1). Оно сводится к тому, что трудовой потенциал определяет возможности отдельных работников и различных их групп осуществлять трудовую деятельность. Так же из трудового потенциала можно выделить профессионально-квалификационную и личностную составляющие. Профессионально-квалификационная включает ту часть, которая приобретает в процессе учебы и в процессе трудовой деятельности. Личностная закладывается от



природы. Обе части тесно взаимосвязаны, значит, трудовой потенциал обладает сложной структурой, содержащей различные качества и характеристики, определяющие трудоспособность. Качества и характеристики, которые вбирает в себя трудовой потенциал, можно подразделить на следующие составляющие, представленные на рисунке 4.

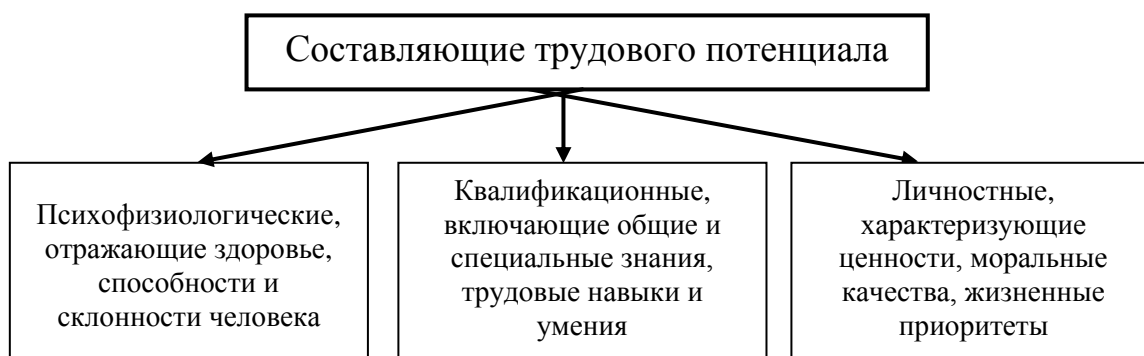


Рис. 4. Составляющие трудового потенциала

Источник: разработано автором на основе обобщения литературных источников

Трудовой потенциал включает совокупность разнообразных качеств и характеристик человека, определяющих его трудоспособность. Выделим те из них, на которые обращается наибольшее внимание.

1. Качества, связанные с состоянием здоровья (отражает физический и психологический потенциал).
2. Общие и специальные знания человека, определяющие способность к труду;
3. Уровень моральной и социальной ответственности.

Сложность структуры трудового потенциала и широта взглядов на его суть приводит к затруднениям в создании методов его оценки. Для практических целей методы оценки качества трудового потенциала трудно создавать вследствие следующего.

1. Многозначность понимания категории «трудовой потенциал».
2. Отсутствие критериев оценки трудового потенциала.

3. Значительное количество компонентов трудового потенциала, приводящих к затруднениям в разработке оптимальной модели его использования как целостной системы.

4. Отсутствие картины влияния частей трудового потенциала на показатели производственной деятельности, а значит, и на характер взаимодействия работников [101].

Исходя из изложенного, в диссертационной работе принято понимать содержание управления трудовым потенциалом по определению, изложенному в [110]. По нему, управление трудовым потенциалом – деятельность руководящего состава, направленная на повышение степени соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия [111].

Индивидуальное и групповое поведение работников характеризуется отсутствием каких-либо устойчивых закономерностей. Трудовые коллективы, имеющие работников одинакового возраста и выполняющие схожие профессиональные задачи, имеют различные жизненные приоритеты. Таким образом, при определении характера взаимодействия между ними требуется выделять причинно-следственные связи между факторами, влияющими на поступки работников, и их действиями [101, 111]. Без такой работы сформировать целостный организационно-экономический механизм взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала затруднительно [113].

Процесс принятия управленческих решений определяется особенностями кадровой политики. Эффективность политики зависит от качества трудового потенциала [101]. Но справедливо и обратное, качество трудового потенциала зависит от проводимой политики. Выполняемые в настоящее время исследования, касающиеся потенциальных трудовых возможностей, позволяют принимать различные управленческие решения на основе анализа трудового потенциала. Так как принятие управленческих решений

представляет собой непрерывный процесс, его можно выразить соответствующей последовательностью. Рассматривая взаимодействие работников как процесс, представим следующую последовательность: **цели предприятия → трудовой потенциал → компоненты трудового потенциала → взаимодействие → управленческие решения → результат → трудовой потенциал → цели предприятия**. В этой последовательности следует отметить то, что взаимодействие поставлено после компонентов. Результаты анализа, отображенные степенью реализации целей, путем принятия грамотных управленческих решений способствуют повышению качества трудового потенциала [101]. Как следствие, появляются дополнительные возможности по построению организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала.

Отдельно остановимся на категории, обозначаемой как «кадровый потенциал». Понятие «кадровый потенциал» используется многими авторами [84, 85]. Обычно под ним подразумеваются профессионально-квалификационные навыки, то есть речь идет о способности человека выполнять обязанности на конкретном рабочем месте. Но что имеется в виду в каждом конкретном случае, можно понять только при наличии определения (см. пар. 1.1). Обычно в работах, касающихся кадрового потенциала, термин «кадровый потенциал» затрагивается слабо или ставится главенствующим над трудовым потенциалом. Так как содержание категории «трудовой потенциал» приобретает все большую конкретизацию, суть кадрового потенциала становится не вполне ясной. Теоретически это означает, что кадровый потенциал вытекает из трудового потенциала.

Так как используется понятие «потенциал», интуитивно понятно, что речь идет об имеющихся и потенциальных возможностях работников. Число работ, касающихся тематики трудового потенциала, увеличивается. Нередко в экономических источниках категории «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал» используются как синонимы. Кадровый потенциал так же, как и

трудовой потенциал, характеризует возможности работников реализовать поставленные трудовые цели. Ясность можно получить, обратив внимание на то, что в словосочетании «кадровый потенциал» используется производное от понятия «кадры» [111].

Термины «кадры», «работники», «персонал» соответствуют друг другу при условии, что к персоналу относятся все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда. Обычно под кадрами понимают постоянный (штатный) состав работников. Значит, под кадрами подразумеваются работники, осуществляющие свою трудовую деятельность на определенном предприятии. Когда упоминается кадровый потенциал, подразумеваются действующие вполне определенные работники. Обычно понятно, о каком субъекте хозяйственной деятельности идет речь. Поэтому терминология, относимая к трудовому потенциалу, так же справедлива и в отношении кадрового потенциала. Полностью можно согласиться с мыслью, представленной в [16], где кадровый потенциал понимается как трудовой потенциал, опосредованный рынком труда по отношению к конкретной сфере деятельности (отрасли или предприятию). При этом базовой, терминообразующей категорией является трудовой потенциал, что соответствует утвердившимся о нем представлениям.

Таким образом, можно утверждать, что основное различие между трудовым потенциалом и кадровым потенциалом состоит только в том, что кадровый потенциал конкретизирует условия осуществления трудовой деятельности [111]. Кадровый потенциал очерчивает условия труда, в связи с чем, кадровый потенциал выступает в качестве характеристики трудового потенциала в конкретной сфере хозяйственной деятельности.

## 2.2. Оптимизация функций трудового потенциала при формировании механизма взаимодействия работников предприятия

Экономические решения находят свое отображение во множестве действий, что отражается динамикой соответствующих показателей. Экономические показатели по содержанию являются отображением реализуемых в хозяйственной системе действий. В различных сферах экономической науки широко используются различные методы, в том числе классические. Предлагаются разнообразные группы показателей, которые служат отображением деятельности отдельных субъектов экономической деятельности. Проблемы возникают, когда появляется необходимость создавать показатели, характеризующие объекты социально-экономической природы.

Рассмотрим возможности оптимизации функций трудового потенциала. Известно, что термин «функция» многозначен и характеризует какие-либо отношения между рассматриваемыми элементами. Трудовой потенциал имеет социально-экономическую природу и его функции должны ей соответствовать. Функция трудового потенциала – **внешнее проявление свойств компонентов трудового потенциала в системе социально-трудовых отношений**. Функция трудового потенциала показывает отношение между компонентами, в котором изменение в каком-либо одном компоненте влечет изменение в социально-трудовых отношениях. Совокупность функций трудового потенциала отражает его функциональную структуру [110, 111].

Установление функций объектов, подобных трудовому потенциалу, требует глубокое знание трудовых процессов. Для того чтобы иметь теоретическую основу для выделения функций, следует опираться на исходные положения, позволяющие определять специфику трудовых процессов с учетом качеств работников, имеющих значение для предприятия. Функции трудового потенциала неоднозначны вследствие того, что они имеют социальную сущность.

Управление трудовым потенциалом ориентировано на достижение каких-либо целей предприятия. Условие реализации – соответствие значений показателей компонентов требуемым (оптимальным, максимальным, минимальным). Так как элементы трудового потенциала постоянно качественно и количественно меняются, его исследования предполагают рациональное сочетание экономико-математических методов и опыта, основанного на интуиции и знаниях лиц, принимающих решения. Разработка показателей, позволяющих оптимизировать функции трудового потенциала, способствует формированию организационно-экономического механизма взаимодействия работников при соблюдении следующего условия. Требуется иметь инструментарий, позволяющий оценивать отдельные компоненты и планировать производственно-хозяйственную деятельность с учетом трудовых возможностей работников. Для руководителей предприятий при этом имеет значение состояние трудового потенциала, то есть его качественная характеристика, отражаемая значениями показателей компонентов, зафиксированных на определенный момент времени. Рассматривая возможности предприятия, отметим необходимость выделять параметры описания компонентов, зафиксированных на определенный момент времени [101, 111].

Оптимизация представляет собой поиск наилучшего варианта из множества возможных. В процедурах оптимизации нужно устанавливать показатели компонентов, соответствующих достижению основных целей предприятия. На сегодняшний день существует достаточно подробно разработанный аппарат оценки трудового потенциала, включающий, в том числе, и данные показатели. Сложность представляет установление таких показателей, которые соответствовали бы цели «формирование эффективного организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала» [113].

Рассматривая признаки, выражающие предельные меры эффекта при сравнительной оценке альтернатив, требуется выбирать критерии

оптимальности [113]. Рассматривая внешнюю относительно предприятия среду, запрос обычно делается на усиление возможности реализации производимой продукции. Рынок насыщен товарами, поэтому требуется быстрая реакция на запросы потребителей. С учетом значений показателей можно быстро вносить коррективы в управленческие воздействия, регулируя технологические процессы производства и убирая «узкие места» с учетом запросов рыночной среды. При сравнительной оценке альтернатив следует выбирать критерии, характеризующие взаимодействие и предоставляющие возможность оценивать качество взаимодействия. Выбор критерия удобно осуществлять на основе критерия, определяющего состояние трудового потенциала.

Трудовые возможности персонала реализуются при эффективном способе управления трудовым потенциалом. Совершенствование управления трудовым потенциалом отражается характером взаимодействия [113]. Если мы учитываем индивидуальный трудовой потенциал, то следует брать показатели индивидуального взаимодействия, например, число конфликтных ситуаций между работниками. Увеличение индивидуального вклада каждого работника можно выразить значениями показателей взаимодействия. Вклад всего персонала в достижение основных целей предприятия следует осуществлять на основе максимально полной реализации возможностей, заложенных в каждом участнике трудового процесса [111].

Способ управления работниками, при котором учитывается в полной степени их потенциал, следует выполнять с учетом того, какие обязанности выполняют работники и какой характер взаимодействия существует. Значимые для предприятия компоненты тесно взаимосвязаны с характером выполнения трудовых обязанностей и с личностными особенностями работников. Поэтому при принятии решений относительно используемого инструментария следует выбирать тот, который дает возможность прогнозировать последствия и развитие производственных ситуаций. На

основе анализа положительных (отрицательных) последствий решений осуществляет выбор критериев для оптимизации его состояния.

Интервал приемлемых значений критерия удобно оценивать в пределах от минимального до максимального. Для целей анализа выберем величину, характеризующую интенсивность взаимодействия работников. Так как критерию оптимальности соответствует целевая функция, при оптимизации состояния трудового потенциала потребуется выбирать параметры взаимодействия, способствующие повышению результативности контактов работников предприятия [111]. С учетом того, что требуется сформировать эффективный организационно-экономический механизм взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала, выделим следующие три элемента. Управляемые элементы  $x_i$ , параметры, не поддающиеся управлению  $y_i$ , формы зависимости, имеющие вид  $Q = f(x_i, y_i) \rightarrow \max (\min)$ . При оптимизации системы взаимодействия требуется общая формализация ограничений и определение содержания элементов системы трудового потенциала. С учетом общих тенденций и закономерностей социального и экономического развития предприятия строится математическая модель оптимизации [111, 113]. Получим целевую функцию оптимизации, значения которой характеризуют системы взаимодействия. Крайние значения критерия покажут максимально приемлемые или недопустимые значения. В оптимизационной функции удобно использовать значения показателей компонентов, определяющие возможность достижения основных целей (реализации миссии) предприятия.

Для трудового потенциала именно компоненты являются определяющими при оценке интенсивности взаимодействия работников. Поэтому требуется выделять компоненты, являющиеся приоритетными для взаимодействия (см. пар. 2.3). Рассмотрим особенности обработки информации, которых существует достаточно много. Один из наиболее известных и удобных способов обработки информации является алгоритмический метод. Он



предполагает строгую формализацию процедур анализа на основе логических правил и алгоритмов. Используется разнообразный математический и статистический аппарат. В экономическом анализе широко известен анализ экономической эффективности [111]. Но в управлении трудовым потенциалом требуется использование междисциплинарного подхода, конкретизирующегося в комплексном использовании разнообразного аналитического инструментария.

В экономике, управлении и в целом в гуманитарных науках многие параметры количественно не измеряются. Поэтому получили широкое распространение экспертные методы. Экспертные методы особенно эффективны при оценке качественных характеристик по количественным критериям [111]. Проблема возникает при выборе эксперта, так как специалисты, выполняющие экспертизу, должны иметь специальную подготовку, владеть специфическими методами обработки полученной информации, уметь обобщать полученные результаты и делать правильные выводы. Выбор критерия оптимальности (критерия предпочтения) основывается на мнениях экспертов. Поэтому в управлении трудовым потенциалом следует исходить из разумной целесообразности между выбором критериев оптимальности и предпочтениями экспертов.

Известно, что в социально-экономических исследованиях важность обрабатываемой информации определяется экспертами. Здесь возникают затруднения при оценке субъективизма полученных оценок. Если эксперты компетентны в своей области, влияние фактора субъективизма снижается, но исключить его полностью нельзя. Критерии оптимальности, относящиеся к состоянию трудового потенциала и взаимодействию работников, должны удовлетворять условию количественного выражения. Помимо этого, должна обеспечиваться объективность оценки, что трудно реализуемо вследствие наличия субъективизма у экспертов и множества компонентов.

Предпочтения экспертов обычно базируются на объеме и качестве обрабатываемой информации и методах ее обработки. Возможность сравнения

различного числа компонентов обеспечивается подбором соответствующих измерителей (показателей). При сопоставлении затрат на управление трудовым потенциалом и полученных результатов значения параметров состояния могут быть подставлены в целевую функцию [111]. Целевая функция, соответствующая критерию оптимальности, представим в виде:

$$K = f(k_1, \dots, k_i, \dots, k_n) \rightarrow \text{opt } K, \quad (2)$$

где  $K$  – критерий, характеризующий особенности управления трудовым потенциалом при выбранном приоритете цели;

$k_i$  – значения технико-экономического показателя  $i$ -го компонента, характеризующего различные аспекты взаимодействия работников;

$\text{opt } K$  – оптимальное значение критерия [106, 110, 111].

Предприятия в рыночной экономике преследуют различные цели. Широко декларировалась цель «максимизация прибыли», которая в рыночной среде нередко трансформировалась в «выживание в кризисных условиях». Значения  $\text{opt } K$  при каждой из целей соответствуют величинам технико-экономического показателей, в наибольшей степени способствующих достижению поставленных целей [111]. Целевые функции приобретают вид:

$$K_{\text{М.П}} = f(k_1, \dots, k_i, \dots, k_n) \rightarrow \text{opt } K_{\text{М.П}}; \quad K_{\text{В.К.У}} = f(k_1, \dots, k_i, \dots, k_n) \rightarrow \text{opt } K_{\text{В.К.У}}, \quad (3)$$

где  $K_{\text{М.П}}$  – критерий, характеризующий особенности развития трудовым потенциалом и управления взаимодействием работников при цели «максимизация прибыли»;

$K_{\text{В.К.У}}$  – критерий предпочтения, характеризующий особенности развития трудовым потенциалом и управления взаимодействием работников при цели «выживание в кризисных условиях»;

$\text{opt } K_{\text{М.П}}$ ;  $\text{opt } K_{\text{В.К.У}}$  – оптимальные значения критерия, способствующие в максимальной степени достижению целей «максимизация прибыли» и «выживание в кризисных условиях» соответственно [100, 106, 110].

Критерии, характеризующие особенности развития трудового потенциала и управления взаимодействием работников, показывают состояние трудового

потенциала на выбранный момент времени. Таким образом, значение критерия показывает как состояние трудового потенциала, так и результативность управления при известных величинах  $\text{opt } K_{\text{м.п}}$  и  $\text{opt } K_{\text{в.к.у}}$ . Величины  $\text{opt } K_{\text{м.п}}$  и  $\text{opt } K_{\text{в.к.у}}$  целесообразно просчитывать заранее, ориентируясь на свойства компонентов.

Сбор объективной информации, особенно в исследованиях социально-экономических категорий, подобных трудовому потенциалу и человеческому капиталу, часто затруднен. Поэтому при использовании методов оптимизации следует осуществлять поиск подходов, способствующих снижению субъективизма. Этому будет способствовать метод оптимизации, снижающий влияние личностного восприятия экспертов. С целью снижения влияния субъективизма при принятии решений следует получать информацию из различных источников, например, из различных структурных подразделений. При анализе достоверность получаемых результатов повышается, если использовать инструментарий, позволяющий регулировать весомость исследуемых явлений и процессов. Обратимся к результирующему показателю, отражающему конечный результат анализа.

Одним из наиболее удобных методов является метод взвешенной суммы. Итоговым показателем для принятия решений является взвешенная сумма значений технико-экономических показателей компонентов, которые могут быть нормированными. Расчет выполняется по формуле:

$$(K_{\text{м.п}}; K_{\text{в.к.у}}) = \beta_1 k_1' + \dots + \beta_i k_i' + \dots + \beta_n k_n'$$

$$\text{при } k_i' = k_i / k_{i \text{ max}}, i = \overline{1, n}; \quad \sum_{i=1}^n \beta_i = 1, \quad \beta_i > 0, \quad i = \overline{1, n}, \quad (4)$$

где  $k_{i \text{ max}}$  – максимально допустимые значения показателя  $i$ -го компонента;

$\beta_i$  – вес  $i$ -го компонента (значимость) [106, 110, 111].

При оптимизации состояния трудового потенциала необходим выбор технико-экономических значений его показателей, позволяющих получать приемлемые для принятия решений результаты и снижать субъективизм получаемых оценок [111]. Допустимые значения компонентов ставятся в

соответствие способов регулирования взаимодействия между работниками. Каждый из способов образует « $N$ » вариантов воздействия, то есть  $n_{j_1}, n_{j_2}, \dots, n_{j_m}$  при  $j = \overline{1, N}$ . Оптимальной будем считать систему, принадлежащую множеству допустимых значений  $L_b$  и обеспечивающую выполнение условий [106, 110]:

$$(K_{M.П}; K_{B.K.Y}) = f(k_1, \dots, k_i, \dots, k_N) \rightarrow (\text{opt } K_{M.П} \text{ и } \text{opt } K_{B.K.Y}); \quad (B \in L_d) \quad (5)$$

при  $i = \overline{1, n}; k_i \leq k_{i \max}, i = \overline{1, n}$ .

Для каждого компонента трудового потенциала можно выделить множество приемлемых значений его показателей. Если определено оптимальное значение показателя, то можно найти оптимальное значение критерия. В исследовании принят критерий «развитие трудового потенциала и повышение результативности взаимодействия работников». Условия оптимизационной модели приобретают вид:

$$k_i = k_i(B), i = \overline{1, n}; k_i = k_{i \text{опт}}, i = \overline{1, n}, \quad (6)$$

где  $k_{i \text{опт}}$  – оптимальные значения показателей компонентов, по условию [106, 110].

Предельные значения технико-экономических показателей трудового потенциала по экономическому содержанию могут быть максимальными, минимальными и оптимальными. Определим величину критерия предпочтения как характеризующую предельно допустимые значения показателей, при этом будут рассматриваться только максимальные значения [111].

Оптимизация состояния трудового потенциала основывается на рассмотрении следующих вариантов использования. Рассмотрим ситуацию, при которой максимальные значения ( $k_{i \max}$ ) показателей являются по экономическому содержанию оптимальными. Если критерий предпочтения рассчитывается при значениях  $k_i$ , равных фактическим значениям показателей, затруднения вызывает определение  $\text{opt } K_{M.П}$  и  $\text{opt } K_{B.K.Y}$ . Поэтому для практики

удобно выполнить сравнение величины  $\text{opt } K_{\text{м.п}}$  и  $\text{opt } K_{\text{в.к.у}}$  с  $k_i = k_{i\text{опт}}$  при  $k_{i\text{max}} = k_{i\text{опт}}$  [106, 110].

В оптимизационных моделях могут использоваться различные параметры состояния трудового потенциала, удовлетворяющие данным условиям. Примем  $k_i$  за величину, отражающую фактическое значение компонента. Тогда  $k_{i\text{max}}$  будет максимальным значением, а величина  $k_i$  варьируется в пределах от минимального до максимального. Так как выполняет анализ взаимодействия, примем условие  $k_i \leq k_{i\text{max}}$ , помогающее избежать поиска минимального значения. Как максимальное, так и минимальное значения ограничены экономическим и логическим смыслом показателей. Также в исследовании определен иной подход, по которому содержание компонентов, отраженное компетенциями, логически связывается с показателями эффективности деятельности предприятия. Для расчета требуется наличие величин  $\beta_i$ , отражающих вес  $i$ -го критерия, определяющего результативность взаимодействия работников предприятия с учетом качества трудового потенциала. Тогда по формуле целевой функции возможно рассчитать величину критерия  $K_{\text{м.п}}$ , характеризующего особенности развития трудового потенциала и управления взаимодействием работников при цели «максимизация прибыли».

Значимость компонентов и величины  $k_{i\text{max}}$  на краткосрочном временном интервале удобно принимать как  $\text{const}$ . Условие  $k_{i\text{max}} = k_{i\text{опт}}$  определяет величину критерия при оптимальных значениях показателя  $k_i$ , характеризующих результативность взаимодействия работников. Если значения компонентов не преодолевают максимальной величины, значения  $\text{opt } K_{\text{м.п}}$  и  $\text{opt } K_{\text{в.к.у}}$  определяется только значениями  $k_i$ . Будем считать, что величины  $k_i$  при  $i = \overline{1, n}$  равны  $k_{i\text{max}}$ . Тогда с учетом выражения  $k_i / k_{i\text{max}}$  получаем:

$$(\text{opt } K_{\text{м.п}} \text{ и } \text{opt } K_{\text{в.к.у}}) = \beta_1 + \dots + \beta_i + \dots + \beta_n \quad (7)$$

Условие  $k_i / k_{i\max}$  показывает, что при максимальных значениях технико-экономических показателей величины  $\text{opt } K_{\text{М.П}}$  и  $\text{opt } K_{\text{В.К.У}}$  равны сумме значимостей. Это удобно для анализа ситуаций, в которых максимальные значения определяют условия взаимодействия и являются оптимальными с точки зрения реализации наиболее приемлемого для предприятия состояния трудового потенциала [111].

Таким образом, исходя из свойств компонентов и на основе из значений технико-экономических показателей возможно оптимизировать систему управления трудовым потенциалом. Регулирование выполняется посредством управленческих воздействий, при которых свойства компонентов являются оптимальными с точки зрения достижения поставленных целей. Анализ выполняется в последовательности, при которой сначала определяются оптимальные значения компонентов, характеризующие их свойства, благоприятные для предприятия. Затем выполняется оптимизация с учетом полученных весов компонентов. Удобство предложенного подхода заключается в возможности получения как реальных, так и оптимальных величин заявленных критериев и гибкости изменения поставленных целей.

### **2.3. Представление компонентов на основе технико-экономических показателей трудового потенциала**

Общая направленность предприятия на повышение его прибыльности и, соответственно, эффективности трудовых процессов, может быть описана путем формулировки определенных целевых установок. Организационно-экономический механизм взаимодействия работников выстраивается из различной совокупности организационных и экономических технологий управления трудовым потенциалом. Целевые установки для кадрового состава выражаются упорядочиванием двух и более технико-экономических показателей трудового потенциала и взаимодействия работников. Это

означает, что показатели, отражающие развитие трудового потенциала должны быть согласованными и сопоставимыми [100, 113]. Социально-трудовые отношения при этом рассматриваются с учетом особенностей управления трудовым потенциалом и его развития. В связи с этим социально-трудовые отношения в работе рассматриваются в ограниченном аспекте применительно к поставленной в исследовании проблеме недостаточной разработанности подходов к оценке процедур взаимодействия работников предприятий на основе трудового потенциала.

Чтобы иметь возможность отслеживать динамику изменения состояния трудового потенциала, показатели социально-трудовых отношений и технико-экономические показатели трудового потенциала должны однонаправленно изменяться. Тогда появляется возможность делать выводы относительно того, способствуют изменения в структуре трудового потенциала и в социально-трудовых отношениях достижению целей управления предприятием или препятствуют им. По каждой из сфер в хозяйственной деятельности предприятия может быть принят порядок движения показателей, отображающих наилучшее использование трудового потенциала. Построение требуемого нормативного порядка на основе теории трудового потенциала делает возможным создавать объективную систему показателей развития социально-трудовых отношений работников на основе компонентов трудового потенциала [100].

В соответствии с традиционно используемыми методами экономического анализа (вертикальным и горизонтальным) в качестве признака упорядочения показателей используются меры их динамики. Подобный порядок показателей можно обозначить как нормативный, что условно обозначает «идеальную» модель развития исследуемой системы. Несмотря на то, что при исследовании социально-экономических объектов нормативные (идеальные) величины установить трудно, можно найти приемлемые для достижения целей предприятия значения и принять их в качестве нормативных. В работе

организационно-экономический механизм рассматривается в качестве средства развития управления трудовым потенциалом [100, 113].

Ориентиром при управлении трудовым потенциалом является фактическое его состояние. С учетом этого выделим основные особенности сферы сопоставления функций трудового потенциала и процесса взаимодействия работников.

1. Мотивация персонала, позволяющая выстраивать эффективный механизм взаимодействия.

2. Этические принципы взаимодействия работников, принятые на корпоративном уровне.

3. Индивидуальные особенности поведения отдельных работников и их групп.

4. Результативность труда и размеры вознаграждения.

5. Обеспечение предприятия работниками, обладающими необходимым для реализации производственных целей трудовым потенциалом [100, 113].

Трудовой потенциал и процессы взаимодействия работников имеют тесную связь, так как качество потенциала определяет трудовые возможности, а значит, и организационное окружение. Чтобы модель **трудовой потенциал ↔ взаимодействие** получила адекватное отображение, требуется разработка показателей, не противоречивых и позволяющих адекватно отображать социально-экономические особенности персонала. Попытки создать такие группы показателей приведут к необходимости создания инструментария анализа потенциальных трудовых возможностей и процесса взаимодействия, что повысит трудоемкость расчетов. До настоящего времени не существует единой для науки и практики формы представления трудового потенциала. Предприятия, создающие системы оценки и анализа своих сотрудников, обычно объявляют их коммерческой тайной, что объясняется высокими конкурентными особенностями экономики [100, 113].

На практике существует проблема в точности изучения взаимовлияния компонентов и выбора соответствующего инструмента для анализа. Требуется



создание методов выявления согласованности тенденций технико-экономических показателей трудового потенциала. Следует определить показатель, определяющий степень взаимодействия и являющийся компонентом трудового потенциала. При определении системы подобных показателей появляется возможность повышать качество трудового потенциала на основе регулирования взаимодействия работников. Взаимосвязь имеет вид **качество трудового потенциала ↔ взаимодействие работников**. С учетом такой зависимости следует создавать систему показателей, приемлемых как для отражения взаимодействия работников, так и качества трудового потенциала [100, 113].

Отражением результатов принятых и реализованных в управлении трудовым потенциалом решений служит упорядочение показателей по темпам их роста. В идеале фактическое упорядочение значений показателей компонентов должно соответствовать нормативно установленным. Чем ближе фактическое упорядочение технико-экономических показателей к нормативно-установленному, тем в большей степени соответствуют значения показателей компонентов качеству взаимодействия. Совокупность показателей, упорядоченных по росту так, что поддержание этого порядка в управлении трудовым потенциалом обеспечивает получение наилучших показателей эффективности трудовых процессов, удобно принимать в качестве норматива эффективности развития трудового потенциала [113]. Значения технико-экономических показателей трудового потенциала, а также социально-трудовых отношений работников, наилучшие с точки зрения реализации целей предприятия, обозначим как нормативные. Подобный подход предоставляет широкие возможности для развития теории взаимодействия на основе трудового потенциала вследствие сопоставления поведенческих характеристик работников и их трудовых возможностей с учетом временных характеристик [100, 113].

Начальный этап – выборка из перечня личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик работников

компонентов трудового потенциала, позволяющих получать представления об особенностях социально-трудовых отношений. В приложении 2 представлен перечень компонентов, отобранных по данному признаку [100].

Выбирались компоненты, на основе которых удобно получать представление о закономерностях развития трудового потенциала, проявляемых во взаимодействии работников в процедурах управления кадрами и развитии социально-трудовых отношений. Перечень компонентов согласовывался с руководящим составом предприятий.

Данный перечень может расширяться или сокращаться до числа, требуемого целями исследования. Для того чтобы иметь возможность оценивать личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики работников, а также особенности социально-трудовых отношений, требуется создавать систему показателей. В отношении трудового потенциала они обозначаются как технико-экономические. Если показатели характеризуют так же и взаимодействие, обозначим их как «показатели взаимодействия». Таким образом, выделяются две группы показателей: относимые к трудовому потенциалу и характеризующие социально-трудовые отношения. Возможны различные ситуации их сопоставления. Один и тот же показатель может относиться как к трудовому потенциалу, так и характеризовать различные аспекты социально-трудовых отношений [100]. Далее представлены выбранные из ряда источников группы показателей, характеризующие трудовой потенциал [106, 110].

1. Компонент «образование». Определяет особенности взаимодействия работников, осуществляемого с учетом их образования. Технико-экономический показатель – коэффициент соответствия образовательного уровня  $K_{об}$ , определяемый по формуле:

$$K_{об} = \frac{Ч_N}{Ч_о}, \quad (8)$$

где  $Ч_N$  – численность работников, у которых не совпадает уровень образования с выполняемыми ими обязанностями, чел.;

$Ч_0$  – общая численность работников, чел.

Можно использовать так же расчетное соотношение образовательных уровней работников и разрядов работ, определяемое на основе коэффициента соответствия образовательно-разрядного уровня  $K_{об.р}$ :

$$K_{об.р} = \frac{\overline{r_{рб}}}{\overline{r_{рт}}}, \quad (9)$$

где  $\overline{r_{рб}}$  – средний балл работников;

$\overline{r_{рт}}$  – средний разряд выполняемых работ.

2. Компонент «профессионализм». Один из самых распространенных терминов, свидетельствующих о степени подготовки работника. Если в отношении работника используется термин «профессиональный работник», значит, он обладает необходимой степенью мастерства. Определяет все особенности взаимодействия работников, осуществляемого с учетом их профессионализма. Техничко-экономический показатель – принимается соотношение оптимального и фактического фондов оплаты труда за анализируемый период  $K_{прф}$ :

$$K_{прф} = \frac{ФОТ_{опт}}{ФОТ_{ф}}, \quad (10)$$

где  $ФОТ_{опт}$  – оптимальный фонд оплаты труда за анализируемый период, руб.;

$ФОТ_{ф}$  – фактический фонд оплаты труда за анализируемый период, руб.

3. Компонент «опыт». Так же как и «профессионализм», широко распространен. Обозначает совокупность каких-либо знаний, практических навыков, умений. Для представления использован показатель, характеризующий уровень использования рабочего времени работника  $K_{оп}$ :

$$K_{\text{оп}} = 1 - \frac{T_{\text{е}_{\text{пот}}}}{T_{\text{е}}}, \quad (11)$$

где  $T_{\text{е}_{\text{пот}}}$  – непроизводительные потери рабочего времени;

$T_{\text{е}}$  – общие фактические затраты труда работника.

Снижение непроизводительных потерь рабочего времени в значительной степени зависит от качества взаимодействия работника.

4. Компонент «квалификация». Кадровый состав периодически (обычно раз в пять лет) проходит повышение квалификации, для представления квалификации рассчитывается общий индекс знаний персонала  $I_{\text{кв}}$  по формуле:

$$I_{\text{кв}} = \frac{N_{\text{оп}}}{|N_{\text{оп}}|}, \quad (12)$$

где  $N_{\text{оп}}$  – численность персонала, повысившего квалификацию;

$|N_{\text{оп}}|$  – необходимое количество персонала, повысившего квалификацию, определяется расчетным или нормативным путем.

Возможно воспользоваться зависимостью, показывающей удельный вес затрат на повышение квалификации  $\bar{Z}_{\text{уд}}$  по сопоставлению затрат, связанных с отдельными группами персонала, и общими затратами на обучение и переподготовку. Расчет выполняется по формуле:

$$\bar{Z}_{\text{уд}} = \frac{Z_{\text{пк}}}{Z_{\text{о}}}, \quad (13)$$

где  $Z_{\text{пк}}$  – затраты на повышение квалификации отдельных групп персонала;

$Z_{\text{о}}$  – общие затраты предприятия на обучение и переподготовку персонала.

С учетом специфики компонента «квалификация» и его широкого использования на практике возможны самые различные подходы к его анализу.

5. Компонент «коммуникабельность». По смыслу близок к понятию «взаимодействие». Характеризует среднюю величину затрат  $\bar{Z}$  на

организационную социализацию персонала при переводе из одного структурного подразделения в другое. Рассчитывается по формуле:

$$\bar{Z} = \frac{Z_{oc}}{K_{kc}}, \quad (14)$$

где  $Z_{oc}$  – затраты на организационную социализацию;

$K_{kc}$  – количество сотрудников, перешедших из одного структурного подразделения в другое.

6. Компонент «удовлетворенность работой». Для представления компонента группы работников классифицируют по выбранному признаку. Известна классификация персонала по категориям – рабочие, специалисты и руководители. Расчетная формула показывает, что сопоставляются два показателя – максимальный и фактический. Коэффициент, рассчитываемый по признаку сопоставления максимальных и фактических значений каких-либо показателей, обозначен как коэффициент соответствия [66]. Максимальная численность желающих уволиться по  $i$ -й группе работников не может превышать численности самой группы. Формула для исследования имеет вид:

$$K_{yp} = \frac{N_j}{\sum_{i=1}^N Y_{ij} n_{ij}}, \quad (15)$$

где  $K_{yp}$  – коэффициент соответствия удовлетворенности работой фактический;

$Y_{ij}$  – численность желающих уволиться для  $i$ -й группы работников в  $j$ -м периоде;

$n_{ij}$  – численность не желающих уволиться для  $i$ -й группы работников в  $j$ -м периоде;

$N_j$  – численность группы работников в  $j$ -ом периоде, по которой выполняется исследование [100].

При наличии только одной группы, по которой выполняется исследование,  $n_{ij} = N_j$ . Если исследуется только один период, то значение  $j$  равно 1.

При условии, что никто в исследуемой группе не желает менять место работы, значение  $Y$  принимает максимальное значение, равное численности группы работников, и формула имеет вид:

$$K_{yp} = \frac{N_j}{\sum_{i=1}^N n_{ij}^2}, \quad (16)$$

где  $n_{ij}^2$  – численность  $i$ -й группы работников в  $j$ -м периоде, равная численности не желающих увольняться.

При  $K_{yp}$ , равном численности группы, по которой проводится исследование, наблюдается идеальный вариант, при котором никто на предприятии не испытывает желания увольняться. Таким образом, коэффициент соответствия  $K_{yp}$  в наглядной форме дает представление об удовлетворенности работой в коллективе предприятия.

По указанным формулам можно отследить численность желающих уволиться по периодам и сопоставить их между собой (при  $j \neq 1$ ). При регулярном сборе информации и расчете коэффициента  $K_{yp}$  будет получена динамика удовлетворенности, которую можно сопоставить с проводимой кадровой политикой руководства или внешними событиями.

Для получения правдоподобных сценариев взаимодействия работников следует действовать в следующей последовательности.

1. Выделять компоненты трудового потенциала, характеризующие различные аспекты социально-трудовых отношений.
2. Определять максимально желаемые для достижения целей предприятия значения показателей компонентов.
3. Формировать систему технико-экономических показателей трудового потенциала, характеризующих разнообразные аспекты взаимодействия работников и социально-трудовых отношений [100, 113].

При установлении границ нахождения желаемых параметров технико-экономических показателей будет получен доверительный интервал (оптимальные или наилучшие значения параметров взаимодействия).

Достижение подобных значений означает, что определены условия достижения требуемого качества взаимодействия на основе трудового потенциала. При определении нижнего (верхнего) пределов развития трудового потенциала следует оптимизировать его состояние. На основании полученных результатов появляется возможность прогнозировать развитие событий, касающихся изменений в численности кадрового состава, проявлении конфликтных ситуаций, удовлетворенности трудовой деятельностью. Достоверность прогноза во многом определяется особенностями управления трудовым потенциалом, в связи с тем, что значения показателей компонентов оптимизируются при условии сохранения неизменным качество управления персоналом и параметров взаимодействия [100, 111].

## **Выводы по главе 2**

1. В исследовании определено, что использование экономико-математических методов оптимизационного и логического характера требует учета содержания такого неоднозначного понятия, как «потенциал». Так как в нем заложено требование учета будущих событий, использование моделей будет носить вероятностный характер [111]. Таким образом, эффект, определяемый по различным методикам, будет носить вероятностный характер.

2. В трудовой деятельности работник использует личностные способности и характеристики: знания, умения, профессиональные и психологические качества. Они непрерывно меняются, развиваются и совершенствуются. Поэтому потенциал нельзя рассматривать только применительно к будущему, так как представление о нем выводится именно из настоящего.

3. Оптимизация состояния трудового потенциала позволяет регулировать процедуры управления с учетом динамики изменения технико-экономических

показателей. Существует возможность корректировать в процессе оптимизации особенности внешнего проявления свойств компонентов и отслеживать влияние качественных изменений трудового потенциала в системе социально-трудовых отношений. Таким образом, изменение функций трудового потенциала отражает возможность гибко подходить к особенностям управления персоналом и развитию трудового потенциала.

4. Исследование потенциальных трудовых возможностей показало, что в определенных случаях внимание следует направлять не отдельным компонентам, а их группам, объединенным по какому-либо признаку. Компоненты возможно разбивать на классификационные группы, имеющие свои особенности. Это дает возможность выделять компоненты трудового потенциала, относящиеся к отдельным особенностям взаимодействия работников и развития социально-трудовых отношений [101].

5. Перечень компонентов может расширяться или сокращаться до числа, требуемого целями исследования. Чтобы иметь возможность оценивать личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики работников, а также особенности их взаимодействия, требуется создавать систему показателей, обозначаемые как технико-экономические. Один и тот же показатель может относиться как к трудовому потенциалу, так и характеризовать различные аспекты взаимодействия. Это дает возможность выделять две группы показателей: относимые к трудовому потенциалу и характеризующие взаимодействие работников [100, 113].

6. В процедурах управления кадровым составом, так же как и при учете особенностей взаимодействия работников, следует учитывать то, что трудовой потенциал является сложным социально-экономическим образованием. При установлении границ нахождения желаемых параметров технико-экономических показателей возможно получить доверительный интервал (оптимальные или наилучшие значения параметров взаимодействия). Достижение подобных значений означает, что определены условия достижения взаимодействия работников и развития социально-трудовых отношений [100, 113].



### **Глава 3. Организационно-методический инструментарий развития трудового потенциала при использовании компетентностного подхода**

#### **3.1. Развитие трудового потенциала на основе компетентностного подхода**

Компетентностный подход известен на протяжении нескольких десятилетий и в последнее время получает все более широкое распространение. В Болонском процессе компетентностный подход является наиболее адекватным для описания результатов образования и трактуется как единый язык для представления уровней высшего образования и профессионализма работников [101]. Компетентностный подход непрерывно развивается, получая все более широкое распространение в различных сферах человеческой деятельности.

Один из основоположников компетентностного подхода – Д. Макклелланд [78]. Получил известность благодаря критике IQ-тестов и различных личностных тестов, указывая на их низкую эффективность. Д. Макклелланд предложил использовать критериальные выборки для определения внутреннего состояния человека. Благодаря своим исследованиям подтверждал, что мотивированность работника важнее имеющихся у него практических навыков.

Существует устойчивое понимание термина «компетенция», которое сводится к тому, что под ней понимается способность применять знания и умения в какой-либо области. Так же под компетенцией часто подразумеваются какие-либо особенности поведения работников, определяющие результативность их работы (черты характера, темперамент, эмоциональность, интеллект, включая знания и опыт практической деятельности). Формулировок компетенций много, в связи с чем, появляются затруднения при их описании. В западной практике управленческой деятельности под этим термином часто обозначаются важные для выполнения

должностных обязанностей особенности личности. При выделении компетенций в различных сферах хозяйственной деятельности используются свои подходы. Существуют различные определения, на основе рассмотрения которых можно сделать вывод, что базовое содержание компетенции для понимания большинства людей не меняется. Существуют исследования, в которых подробно рассматривается компетентностный подход и приводятся определения компетенций [101]. Рассмотрим некоторые определения, которые дают основное о них представление.

1. Компетенция – область вопросов, в которых кто-л. хорошо осведомлен. Там же: круг полномочий какого-л. учреждения, лица или круг дел, вопросов, подлежащих чьему-л. ведению<sup>4,5</sup>.

2. Компетенция – совокупность активно используемых знаний, умений, навыков, а также профессионально-важные качества личности, необходимые работнику для эффективного выполнения определенной работы [87].

3. Компетенция – это поведение, действия и стратегии, которые поддерживают высокие стандарты работы [6].

4. Компетенция – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях [74].

5. Компетенция – внутренние, потенциальные, сокрытые психологические новообразования: знания, представления, программы (алгоритмов) действий, системы ценностей и отношений, которые затем выявляются в компетентностях человека [48, 49].

Профессиональная компетенция показывает способность работника успешно действовать с учетом практического опыта, умений и знаний при решении задач, относящихся к профессиональной деятельности. По смыслу близко соответствует компетенции в управлении персоналом. Компетенция в

---

<sup>4</sup>Словарь русского языка: в 4-х т. / АН СССР, Ин-т рус. яз.; / Под ред. А.П. Евгеньевой. – 2-е изд., испр. и доп. стер. – М.: Русский язык, 1981. – Т. 2, 736 с.

<sup>5</sup>Словарь русского языка: в 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистических исследований / под ред. А. П. Евгеньевой, Т. 2. К – О., 4-е изд., стер., рус. яз.. – М.: Полиграфресурсы, 1999. – Т. 2, 736 с.

управлении персоналом отражает способность специалиста решать определенный класс профессиональных задач. Формально представляет требования к профессиональным и личностным качествам работников.

Тесную логическую связь с компетенцией имеет понятие компетентности – обладание основательными знаниями в какой-либо области [99]. Обычно под компетентностью понимают наличие знаний и опыта, требуемых для эффективной деятельности в определенной сфере деятельности. Компетентность по своему содержанию тесно связана с компетенцией и не требует отдельного рассмотрения.

В данном исследовании поставлена задача выделить и обосновать связь, существующую между компетенцией и трудовым потенциалом. Чтобы решить ее, требуется рассмотреть основной структурный элемент трудового потенциала – компонент. Компонент и компетенция различаются по содержанию, в связи с чем, требуется изучение и теоретическое обоснование их содержания. На нынешней стадии развития теории трудового потенциала глубокое теоретическое обоснование взаимосвязи между компетенциями и трудовым потенциалом отсутствует. Из содержания данных социально-экономических категорий понятно, что связь есть, но существует проблема ее выявления. Компетентный человек качественно решает рабочие задачи, что позволяет получать требуемые результаты. Это устоявшееся понимание компетенции используется в производственной и научной деятельности и не противоречит определениям, встречаемым в публикациях. Сама суть компетенции указывает на то, что она внутренне связана с результативностью трудовой деятельности. Известно, что трудовой потенциал включает характеристики работника, которые могут быть компонентами [101, 111]. Отсюда формулируется следующая взаимосвязь: **личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики → компоненты трудового потенциала → компетенции → эффективность трудовой деятельности → личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики [100].**

Что бы идентифицировать и измерять компетенции, требуется иметь соответствующую возможность, что обеспечивает наличие ясного представления о сути компетенции. Компетенции влияют на результативность трудовой деятельности для выбранной сферы приложения знаний и навыков. Обращая внимание на исходное понятие «область вопросов, в которых кто-л. хорошо осведомлен», можно обратить внимание на то, что оно тесно соотносится с практической деятельностью. Суть компетенций может быть отражена понятием «профессионально-квалификационные качества». Для научных исследований следует подбирать определение, которое не противоречило бы как отечественной практике, так и сложившемуся представлению о компетенции в ее европейском понимании. Выделяется два основных подхода к пониманию компетенции.

1. Европейский подход. Компетенция представляет собой описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы.

2. Американский подход. Компетенции выступают в качестве определенного описания поведения работников.

Описание поведения работников не может быть выполнено без наличия представления об их характеристиках, являющихся составными частями трудового потенциала (компонентах). Объясняется это тем, что трудовой потенциал представляет собой способность, основанную на профессиональных знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках. Для любого работника при описании его поведения можно выделить характеристики, которые будут соответствовать его поведению. Профессиональные знания и практические навыки, а так же иные личностные характеристики работников, определяющие результативность трудовой деятельности, составляют структуру трудового потенциала. Значит, содержание компетенций тесно связано с трудовым потенциалом, они характеризуют его структуру, то есть профессиональные знания и квалификационные характеристики работников.

Состав трудового потенциала, значимый для выполнения трудовых обязанностей в конкретной сфере человеческой деятельности, определяет смысловое содержание компетенций. Обычно компетенции соотносятся с определенными стандартами поведения, влияющими на способности работников решать поставленные задачи. Таким образом, из трудового потенциала можно выделить компоненты, которые будут являться отражением потенциальных трудовых возможностей работников и характеризовать их способность реализовывать цели предприятия. В отечественной практике управления предприятиями содержание компетенций часто ассоциируется с профессионально-квалификационными и личностными характеристиками, включаемыми в трудовой потенциал [111]. Отсюда в исследовании выведено определение компетенции, основанное на содержании трудового потенциала.

**Компетенция – профессиональные знания и практические навыки, основанные на личностных и психофизиологических характеристиках работников и необходимые для успешной трудовой деятельности.**

Компетенции выявляются и оцениваются по поведению человека, а так же результатам его труда. В реальной практике управления персоналом наблюдать за работниками не всегда представляется возможным как по этическим, так и техническим причинам. Целесообразно принимаемые решения основывать на какой-либо информационной базе, что требует создания соответствующей базы данных. В такую базу включается:

- перечень характеристик работников, которые включаются в трудовой потенциал и выступают в качестве его компонентов;
- инструментарий оценки компонентов, дающий возможность их анализировать и принимать на основе полученных результатов управленческие решения (включает методы определения коэффициентов важности);
- перечень компетенций, формируемых на основе компонентов и являющихся отражением трудового потенциала [102, 107, 108, 112].

Кадровые решения принимаются на основе информации, касающейся составляющих потенциала работников, которые могут выступать в качестве компетенций. При выделении компетенций возникает проблема выбора таких компонентов, которые отражали бы их суть в необходимой для принятия решений степени. Подобные компетенции относятся к работникам, выполняющим трудовую деятельность в конкретных условиях труда. Такие компетенции могут быть сформулированы с учетом особенностей выполняемых трудовых обязанностей и качества трудового потенциала. Значит, требуется идентифицировать компоненты, которые могут соотноситься с компетенциями, характеризуемыми специфическими условиями трудовой деятельности.

С учетом содержания трудового потенциала выделяется два основных варианта представления компетенций.

1. Компетенция может быть компонентом трудового потенциала, при этом название компонента и компетенции полностью совпадает;
2. Компетенция характеризует содержание одного или нескольких компонентов трудового потенциала и имеет расширенную формулировку.

Чем больше компонентов, с которыми соотносится компетенция, тем труднее осуществлять управление трудовым потенциалом и повышать его качество. В производственной практике обычно формулируются задачи, непосредственно стоящие перед работником. Например, выполнить определенную производственную программу, выступить перед потребителями, реализовать производственные цели. Подобное описание выступает в качестве компетенций. На практике существуют разнообразные градации возможных оценок эффективности компетенций.

Часто компетенциями считают личностные характеристики, являющиеся важными для выполнения трудовых обязанностей для представителей определенных профессий (пунктуальность, аккуратность, аналитический склад ума). Такое представление компетенций широко распространено, так как позволяет выделять характерные, индивидуальные черты отдельных

работников, и соотносить их с особенностями трудовой деятельности. Таким образом, подтверждает тесная взаимосвязь между компетенциями и трудовым потенциалом как социально-экономическими категориями.

В [108] указывается, что наименование многих компетенций может совпадать с наименованием компонента. Это удобно для ситуаций, в которых требуется краткое представление компетенции. Их полная идентификация с содержанием трудового потенциала целесообразна при условии, что это отображает конкретные цели предприятия. Для практических работников это информативно, особенно в ситуациях, требующих краткого представления содержания компетенции для конкретной должности. Таким образом, в процедурах управления персоналом компетенции могут отображать потенциальные трудовые возможности. Для практического удобства наименования компонентов и компетенций должны быть информативными и понятными для управленческих работников.

Компонент является компетенцией, если отражает профессиональные знания и практические навыки работников и при этом существует возможность краткого представления содержания данной компетенции для конкретной должности. Некоторые компоненты включаются в компетенции часто (образование, возраст, аналитический склад ума, мотивация). Если для целей управления требуется соотносить компоненты и компетенции, то перечень компонентов дополняется исходя из особенностей сферы деятельности. Возможна ситуация, когда несколько составляющих трудового потенциала формируют компетенции работников, то есть компетенция представляет в высокой степени содержание некоторой совокупности компонентов. Например, компоненты «скрупулезность», «пунктуальность» и «аккуратность» могут формировать компетенцию «описывает и детализирует возможности успешного применения современных технологий управления персоналом в своей профессиональной деятельности».

Широко известны компоненты «образование» и «профессионализм», упоминаемые в научной литературе (подробно они разобраны в [26, 27]).

Данные два компонента тесно взаимосвязаны с компетенциями, так как именно образование и профессионализм определяют квалификационную составляющую производства. По толкованию, приведенному в [122], компетенция представляет собой область вопросов, в которых кто-либо хорошо осведомлен. Такая осведомленность приходит по мере накопления опыта. Поэтому в основе многих компетенций лежит опыт, зависящий не только от осведомленности, но и от желаний и стремлений работников осуществлять эффективную трудовую деятельность. Опыта не может быть без базового образования, то есть навыков и знаний, что особенно важно при подготовке к трудовой деятельности. Помимо опыта и образования, существует так же много и иных компонентов, близких к ним по смысловому содержанию (организаторские способности, производительность труда, профессионализм). Значит, компетенции включают различные комбинации компонентов, которые можно группировать в зависимости от поставленных научных или производственных целей.

Трудовой потенциал характеризуется множеством особенностей, относящихся к личностным качествам работников и особенностям производственной деятельности. Принятие управленческих решений, касающихся развития трудового потенциала, связано с процессом определения способов ведения эффективной кадровой политики и выбором компетенций. Чтобы принимать решения, требуется инструмент для сопоставления компонентов и компетенций и удобный как для анализа трудового потенциала, так и для принятия решений при сопоставлении компетенций [102]. Для руководителей, стремящихся обеспечить устойчивое функционирование предприятия в конкурентной среде, подобный инструментальный должен обеспечивать возможность по выделению как наиболее значимых компонентов, так и компетенций отдельных работников. Данная задача решается путем подбора к составляющим потенциала работников технико-экономических показателей, отображающих их содержание, а так же оценки важности компетенций. Методы расчета коэффициентов важности сложно



использовать, так как для этого требуется хорошая математическая подготовка. Требуется умение логически мыслить, определяя логические взаимосвязи между целями, качеством трудового потенциала и компетенциями работников.

В практике управления персоналом используются различные способы оценки кадрового состава и эффективности их трудовой деятельности. Для оценки компетенций используется метод 360 градусов, получивший достаточно большую популярность. Цель метода – оценка компетенций, выполняемая экспертами, имеющими контакт друг с другом. При использовании данного метода информацию о работнике представляют четыре группы работников: руководители, их подчиненные, иные работники предприятия и клиенты. Таким образом, получается круговая оценка (360 градусов). Метод используется для решения различных кадровых задач. Для целей развития трудового потенциала использование метода позволяет выделять характеристики человека, которые будут способствовать формированию эффективного организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия. Способ имеет некоторые особенности, которые послужат для реализации поставленной цели. Если для найма или увольнения они являются недостатками, для развития трудового потенциала могут послужить достоинствами. Сравнительные характеристики данного метода приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительные характеристики метода 360 градусов

Преимущества	Недостатки
<p>1. Конфиденциальность оценочных процедур. Является достоинством при выделении компонентов, являющихся личностными характеристиками работников.</p> <p>2. Оценка личностных и психофизиологических характеристик работников, необходимых для успешной трудовой деятельности.</p>	<p>1. В стоимость оценки включаются расходы на внешних консультантов.</p> <p>2. Трудно получить откровенное мнение подчиненных о руководителях.</p> <p>3. Существует вероятность неверной интерпретации результатов анализа, например, заниженных или завышенных оценок.</p>

Источник: разработано автором

Приведенный перечень может меняться в зависимости от приоритетов предприятия и целей исследования. Реальное содержание экономико-

математического инструментария тесно взаимосвязано с особенностями механизма управления кадрами, и, как следствие, развития трудового потенциала. Например, затруднения в получении представления руководителями об истинных предпочтениях подчиненных естественно приводят к необходимости глубокой аналитической проработки их поступков. Чем подробней выполняется анализ, тем больше предоставляется дополнительной ценной информации об особенностях взаимодействия работников [100].

Для того, чтобы формировать организационно-экономический механизм взаимодействия работников, метод 360 градусов вполне приемлем [100]. Проблема возникает, когда данную информацию требуется структурировать с учетом специфики всех работников, у которых она собирается. Объективное мнение о трудовом потенциале конкретных работников высказывают те, которые находятся рядом, в первую очередь коллеги. Работники, вместе участвующие в трудовом процессе и непосредственно выполняющие поставленные задачи, обладают наибольшей информативностью в отношении друг друга.

Важным представляется необходимость учета специфики информации, которая собирается, так как у руководящего звена, подчиненных, клиентов и коллег она будет различаться. Так же отметим, что удаление какого-либо элемента в цепочке руководители – подчиненные – коллеги – клиенты приведет к утрате идеи круговой оценки. Чтобы создавать и внедрять различные методы анализа трудового потенциала, требуются методы с признаком универсальности. К ним относятся метод аналитической иерархии и функционально-стоимостной анализ, позволяющие выполнять глубокие системные исследования. Универсальный метод позволяет выделять характеристики работников, являющиеся наиболее значимыми компонентами трудового потенциала при реализации поставленных производственных целей. Предприятия могут осуществлять деятельность в реальном секторе экономики, а могут быть сориентированы на удовлетворение интересов клиентов в сфере

услуг. Универсальный метод предоставляет возможность выделять компоненты независимо от того, какой тип деятельности осуществляют предприятия [102].

Методы, подобные методу аналитической иерархии, дают возможность выполнять анализ узкой группе специалистов. Это позволяет сокращать расходы на исследования, отказываясь от найма внешних аналитиков, а так же выполнять анализ с требуемой для конкретных целей степенью приближения. Метод аналитической иерархии позволяет объединять личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики в группы, соотнося их с определенными компетенциями и должностными обязанностями [102].

По определению, приведенному в [122], компетенция отражает область вопросов, в которых работник осведомлен. Каждую группу компонентов удобно характеризовать одной компетенцией, наиболее полно представляющей суть объединенных по какому-либо признаку компонентов. Взаимосвязь следующая: **взаимодействие работников → личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики работников → компоненты → компетенция → описание компетенции → трудовой потенциал** [102].

Данная последовательность обосновывается тем, что на основе личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик работников выделяются компоненты, наиболее значимые для предприятия, затем выполняется описание компетенций, определяющих компонент (или конкретную группу компонентов). При таком подходе по каждому компоненту приводится описание, которое так же является характеристикой компетенции. Описание компонента показывает соответствие уровня подготовки работника его трудовым обязанностям. Таким образом, описание компонентов выступает в качестве признака соответствия подготовки работника определенной компетенции [102]. Компетенция предполагает расширенное и достаточно точное толкование профессиональных характеристик работника. На рисунке 5 в

графической форме представлена взаимосвязь между организационно-экономическим взаимодействием работников, компонентами и компетенциями.

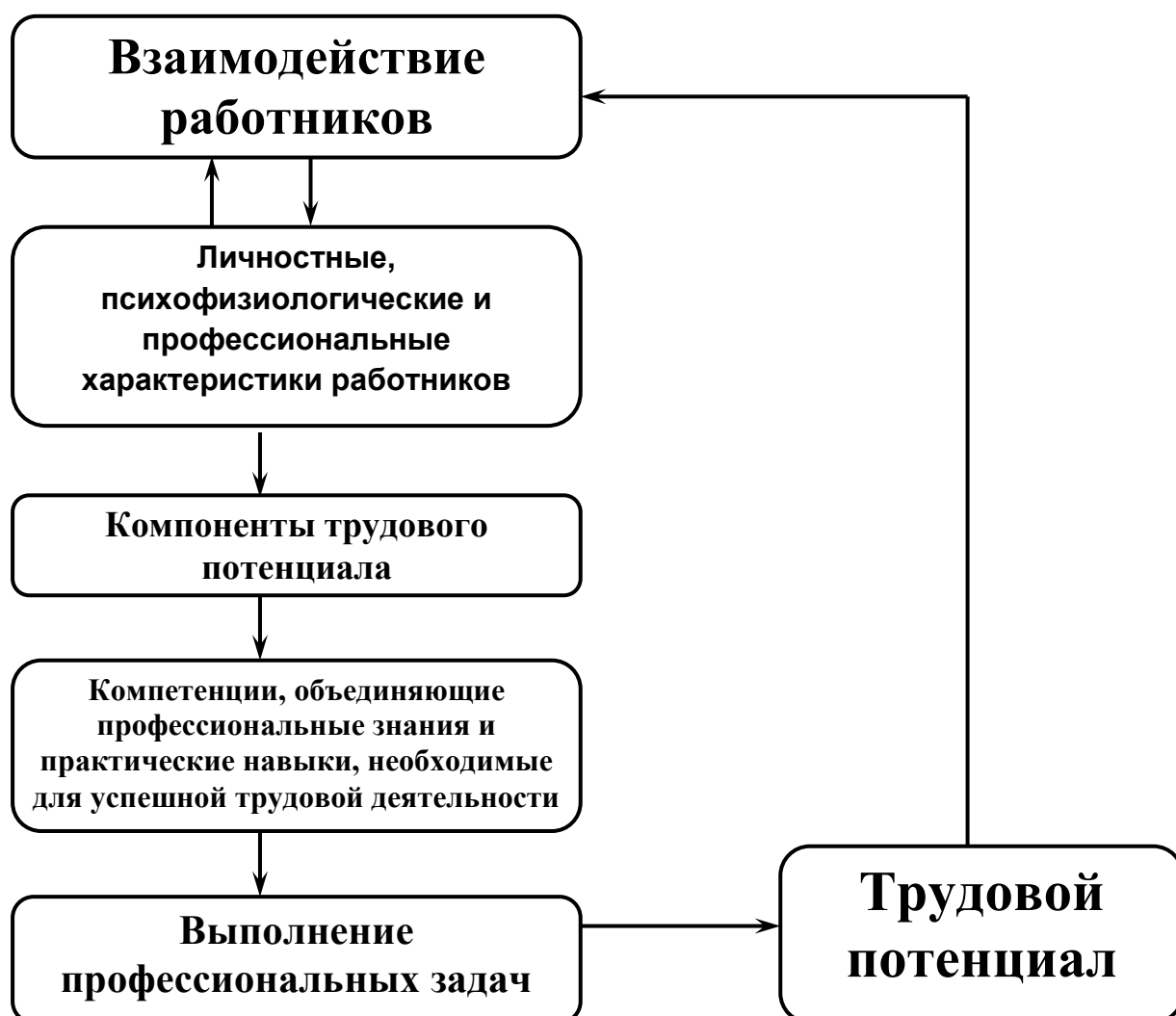


Рис. 5. Взаимосвязь между взаимодействием работников, компонентами и компетенциями

Источник: разработано автором

Выделим следующие два основных случая представления компетенции.

1. Наименования компонента и компетенции полностью совпадают.
2. Компетенция характеризует содержание компонента.

Компонент отображает способность работника выполнять трудовую деятельность. Поэтому перечень компонентов служит основой для формулирования компетенций.

В таблице 3 представлен сформированный в исследовании перечень

компетенций, важных для выполнения служебных обязанностей на руководящих должностях. По каждой компетенции приведены определяющие ее личностные и профессиональные характеристики работников. Описание служит для получения ясного и по возможности полного представления о содержании компонента и относящейся к нему компетенции.

Таблица 3- Компетенции и их описания

Компонент	Описание компетенции
<b>Управленческие навыки</b>	
Организаторские способности	Грамотно организует мероприятия, осуществляет контроль их выполнения. Распределяет задания между исполнителями с учетом степени их подготовки и наличия организаторских способностей.
Творческая продуктивность	Выполняет исследовательскую деятельность прикладного и теоретического характера. Сопоставляет результативность профессиональной деятельности в различных областях.
Умение договариваться	Убеждает с целью получения одобрения/согласия при выполнении должностных обязанностей. Устраняет в процедурах управления персоналом последствия несогласованного использования программ, касающихся кадрового развития.
<b>Профессионализм</b>	
Специальные знания	Разбирается в разнообразных сферах трудовой деятельности, связанных со специфическими особенностями выполнения трудовых обязанностей.
Компетентность профессиональная	Поддерживает профессиональную квалификацию, участвует в программах дополнительного профессионального образования, повышая свою компетентность.
Аналитический склад ума	Ясно формулирует проблемы, определяет возможности их решения, формулирует выводы. Систематизирует поступающую информацию, предлагает наилучшие пути и способы решения производственных задач.
Устная коммуникация	Ясно и грамотно излагает информационные сообщения, выступает перед аудиторией, удерживая внимание слушателей, качественно представляет итоговые заключения.
Письменная коммуникация	Пишет грамотно, убедительно излагает в письменной форме соответствующую аргументацию, используя требуемый для адресата документа стиль изложения.
<b>Регулирование взаимодействия между работниками</b>	
Управленческие навыки	Осуществляет социальное взаимодействие между работниками. Разрабатывает стратегию развития персонала с учетом особенностей организационной культуры, предпринимает действия для ее реализации.
Качества лидера	Использует положения теорий мотивации и лидерства для решения управленческих задач и принятия организационно-управленческих решений. Повышает эффективность управления кадрами, осуществляя корпоративное и социальное взаимодействие между работниками.

Продолжение таблицы 3

Стратегическое видение	Обладает широтой взглядов на проблемы и способы их решения, понимает долгосрочные последствия принимаемых решений и их воздействий на смежные сферы деятельности. Регулирует экономическую деятельность предприятия, касающуюся снижения издержек и повышения прибыльности деятельности.
Решение кадровых задач	
Организаторские способности	Предлагает оригинальные способы решения организационных проблем при формировании кадрового резерва.
Мышление нестандартное	Находит оригинальные решения поставленных производственных задач, совершенствует традиционные методы, вносит в них коррективы при решении кадровых задач, выявляет новые подходы при создании алгоритмов управления, предлагает нестандартные методы при решении существующих проблем.
Стратегическое видение	Осуществляет выбор конкретных экономических решений в долгосрочной перспективе, реализует стратегические решения в соответствии с существующими планами развития предприятия. Предлагает способы формирования кадрового резерва с учетом стратегических перспектив.
Умение работать в коллективе	
Коммуникабельность	Взаимодействует с широким кругом людей, избегая конфликтных ситуаций, понимает и учитывает особенности партнеров по переговорам, умеет знакомиться с людьми, удерживая контакт в течение длительного периода.
Предусмотрительность	Создает новые подходы, касающиеся адаптации к изменяющимся условиям трудовой деятельности. Предвидит последствия принимаемых решений в кадровой сфере, обосновывает необходимость непрерывного совершенствования кадровых технологий.
Стрессоустойчивость	Работает в стрессовых условиях, выдерживая длительные психологические нагрузки, не сдается при неудачах, осуществляя поиск возможностей по преодолению возникающих проблем. Сохраняет спокойствие в нестандартных ситуациях, контролирует свое поведение, адекватно реагируя на недружественное поведение.
Мотивация трудовая	Определяет для себя и окружающих возможности реализации поставленных задач, умеет выступать перед аудиторией и мотивировать людей. Побуждает работников в максимальной степени реализовывать свои знания и умения. Подчиненным демонстрирует стремление к качественному выполнению трудовых обязанностей.

Источник: разработано автором

На предприятиях существуют принятые всеми работниками ценности, являющиеся для основной части персонала общими. Считается, что они важны с точки зрения успешного и устойчивого функционирования предприятия, хотя это спорная точка зрения. Часто к ним относят корпоративную культуру, единство мнений, результативность труда. На подобных ценностях

основываются корпоративные проекты, определяющие тактические и стратегические перспективы развития предприятий. Подобные ценности имеют непосредственную связь с развитием трудового потенциала, так как они влияют на особенности выполнения трудовых обязанностей, отраженных в компетенциях. Описание компетенций удовлетворяет рассмотренному ранее подходу к выделению их содержания. Таблица 3 показывает, что компетенции могут выступать в качестве компонентов трудового потенциала и иметь более расширенное представление. Для практических целей следует стремиться к тому, чтобы описание компетенций и компонентов было идентично, что удобно для совершенствования методов анализа и оценки трудового потенциала.

Система управления, обеспечивающая выполнение стратегических задач на основе показателей трудового потенциала, направлена на развитие методов эффективного управления потенциальными трудовыми возможностями. Такие методы будут способствовать наглядности при выделении компетенций и формированию организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия [101]. Обусловлено это тем, что при использовании подхода, при котором определяется связь **компонент** → **компетенция** → **решение профессиональных задач**, появляется возможность выделять непосредственную связь между трудовым потенциалом и результативностью трудовой деятельности.

Один из известных способов выделения компетенций – эталонный. При таком подходе соотносятся уровни развития объектов сравнения в принятой шкале измерений. Должно даваться подробное описание эталонным признакам, что необходимо для получения ясного представления о содержании компетенции. При принятии решений, касающихся управления кадрами, описания компетенций являются ориентирами.

Для разграничения компетенций удобно использовать шкалы, облегчающие упорядочивание по степени важности. Уровни компетенций подразделяются по следующим критериям:

- развитие компетенций, важных для выполнения трудовых обязанностей;
- формулирование требований к работникам, определяющих качества выполняемых трудовых обязанностей.

В приложении 3 представлен перечень компетенций при эталонном их представлении, построенный на основе компонентов трудового потенциала и отображающий разнообразные сферы трудовой деятельности на предприятиях.

Ранее было указано, что под развитием трудового потенциала в работе понимается достижение соответствия компонентов, определяющих целевую направленность деятельности предприятия, его основным целям. Логически это обосновано, так как компонент отражает трудовые возможности работника и поэтому уровень развития компонента является основой для повышения качества выполнения трудовых обязанностей. Развитие трудового потенциала выражается через уровень развития компонентов. Представление о состоянии компонентов можно получить, определив значения их показателей (технико-экономических показателей трудового потенциала). Имея представление о содержании компонентов и технико-экономических показателях, можно спрогнозировать с высокой степенью вероятности результативность выполнения трудовых обязанностей.

Компоненты взаимосвязаны с компетенциями, определяющими результативность трудовой деятельности. В таблице 3 показано соответствие содержания компонентов и компетенций. Соответствие может быть полным или частичным, но его присутствие означает наличие обоснованной взаимосвязи между компонентами и компетенциями. Таким образом, по любому компоненту трудового потенциала возможно сформулировать компетенцию или выбрать ее из соответствующих профессиональных стандартов. Соответственно, наблюдается непосредственная зависимость между содержанием компонентов и развитием компетенций, характеризующих профессиональные навыки работников. Цели предприятия непосредственно определяются компетенциями. Из предыдущих рассуждений



видно, что содержание компетенций и компонентов соответствует, при этом степень соответствия определяется кадровой политикой и целями анализа трудовых возможностей работников. Придерживаясь взаимосвязи **компонент ↔ компетенция** и обращая внимание на развитие компетенции, получим так же и развитие соответствующего компонента. Таким образом, развивая компетенции, получим положительное влияние на потенциал, отраженное через развитие компонентов. Степень развития компонентов (то есть и трудового потенциала в целом), в наглядной форме будет выражена через значения технико-экономических показателей трудового потенциала.

Чем более развиты компоненты и компетенции, тем больше вероятность того, что будут реализованы цели предприятия. Кадровые решения могут быть ориентированы на развитие как компонентов, так и компетенций. Если взаимосвязь **компонент ↔ компетенция** в кадровой политике соблюдается, то будут:

- 1) развиваться компоненты при развитии компетенций;
- 2) развиваться компетенции при развитии компонентов.

Таким образом, в явной форме (первый вариант) или в неявной форме (второй вариант) будет выполняться развитие трудового потенциала. При соответствующей целенаправленной политике возможен и третий вариант, то есть развитие и компонентов, и компетенций одновременно. Во всех вариантах соблюдение связи между компонентами и компетенциями и совершенствовании профессионально-квалификационной составляющей деятельности организации на основе компетентного подхода позволяет развивать трудовой потенциал.

Рассмотренный подход к выбору компетенций дает возможность отслеживать тенденции в развитии трудового потенциала, развивая компоненты, оказывающие наибольший эффект на результативность выполнения служебных обязанностей.

### **3.2. Идентификация элементов деятельности по развитию трудового потенциала и выделению компетенций**

Предприятия периодически приводят свою деятельность в сфере кадровой политики в соответствие с требованиями рынка, что отражается на состоянии производственной системы и сфере труда. При учете специфики предприятий и влияния внешней рыночной среды поиск возможностей по регулированию взаимодействия работников является значимой проблемой в повышении конкурентоспособности и достижении конечной цели производственной деятельности. Особенности субъектов хозяйственной деятельности предприятий, ориентированные на предоставление клиентам полного спектра продукции и способствующие их устойчивому функционированию, взаимосвязаны с эффективным использованием знаний и умений работников, то есть трудовым потенциалом. Трудовой потенциал может быть разделен на множество сфер – психофизиологическую, культурную, нравственную, социальную, квалификационную. Каждая из них включает свои компоненты, по своему содержанию связанных с компетенциями, значимыми для эффективного выполнения трудовых обязанностей в конкретных должностях.

Сохранение трудового потенциала, оптимальное его использование во многом упирается в умение устранять возможные опасности, влияющие на организационное окружение, на ранних стадиях их проявления [111]. Необходимо обращать внимание на вопросы максимально эффективного использования человеческих ресурсов. Поиск эффективных систем регулирования взаимодействия работников позволяет совершенствовать такие важные составляющие производственных систем, как трудовая и социальная сферы. Поэтому в качестве одной из наиболее значимых задач при развитии трудового потенциала является повышение эффективности использования механизма взаимодействия работников.

В теории трудового потенциала показатели, характеризующие результаты использования трудового потенциала, обозначаются как технико-

экономические показатели трудового потенциала. Чтобы принимать эффективные управленческие решения, требуется иметь инструмент, позволяющий соизмерять личностные характеристики работников и выделять компетенции. Подобное измерение подразумевает подбор к структурным составляющим потенциала соответствующих измерителей, в качестве которых удобно принимать технико-экономические показатели трудового потенциала.

Трудовой потенциал сохраняет в процессе взаимодействия работников значения технико-экономических показателей в пределах, заданных производственными условиями. Поэтому технико-экономические показатели в их динамике можно использовать так же для оценки взаимодействия работников [100]. Разработки, касающиеся создания системы показателей трудового потенциала, существуют. Опубликовано достаточно много работ, являющихся базисом для построения единой системы оценки трудового потенциала и выработки инструментария для анализа взаимодействия работников [7, 107, 108, 121, 127].

Взаимодействуя между собой, работники формируют трудовой потенциал различного уровня качества. Требуется выбрать наиболее приемлемый для анализа трудового потенциала метод оценки, позволяющий выделять компетенции. Отсюда формулируется взаимосвязь **трудовой потенциал → компоненты → анализ → компетенции → кадровая политика → трудовой потенциал.**

Поэтому данные следует собирать из различных источников и собирать информацию, касающуюся учета элемента восприятия работниками руководителей. Из теории принятия решений известно, что обязательно существуют лучшие решения и более совершенные критерии, относительно которых решения принимаются. Значит, существует проблема выбора метода принятия решений, приемлемого для оценки трудового потенциала, компонентов и компетенций [111]. Поэтому для руководящего состава предприятия важно развитие инструментария анализа, позволяющего осуществлять подробный, насколько возможно детализированный анализ

трудового потенциала. Какой бы полной ни была информация, характеризующаяся качественными и количественными компонентами трудового потенциала, всегда будет существовать риск принятия неверных решений.

Преобразования в системе управления трудовым потенциалом сопровождается спонтанным изменением мнений подчиненных. Это касается их отношений друг к другу, а так же корректировкой требований к руководящему составу. Для реализации основных целей предприятия необходимо, чтобы изменения не приводили к негативным последствиям. Для этого требуется понимать, какой образ руководителя сложился у сотрудников и каким образом воспринимается руководящий состав подчиненными. Чтобы результативность управления кадрами не снижалась, следует отслеживать тенденции изменения во мнениях работников. У подчиненных на основе одних и тех же данных складывается принципиально различное впечатление об окружающих. При преобразованиях в структурах предприятия наиболее важны те компоненты трудового потенциала, которые по сути характеризуют отношение к изменениям. Таким образом, если наблюдается положительная динамика, следует обращать внимание на то, что бы она сохранялась в долгосрочной перспективе и была взаимосвязана с основными целями предприятия.

В организациях существуют определенные корпоративные ценности. Часто считается, что они важны для успешного и устойчивого функционирования трудовых коллективов. Обычно к ним относят единую корпоративную культуру, которая может приобретать самые различные формы, например, включать коллективную ответственность за результаты деятельности, единую систему правил поведения. С подобной культурой связано создание корпоративных проектов, обеспечивающих выживание организации в жесткой конкурентной среде. Информация о корпоративных изменениях важна в ситуациях, когда в организационные структуры вносятся изменения. Здесь проявляется необходимость организации системы управления, обеспечивающей приоритетное выполнение тактических и

стратегических задач на основе ключевых показателей эффективности трудовой деятельности, относимых к трудовому потенциалу. Такие показатели при принятии решений будут служить ориентирами, направленными на развитие составляющих потенциала работника, определяющих развитие компетенций [113]. Внедрение компетентного подхода, дающего возможность учитывать особенности корпоративной культуры, позволяет сформировать эффективный организационно-экономический механизм взаимодействия работников предприятия.

В основе компетенций лежит опыт, соединенный с личностными качествами работников. Опыт обычно подразумевает наличие навыков и знаний, полученных в результате трудовой деятельности. Отсюда в качестве компетенций удобно признать составную часть трудового потенциала, наиболее значимую для выполнения эффективных трудовых обязанностей. Соединение опыта с личностными качествами работников формирует их компетенции. Личностные качества включают весь комплекс характеристик человека, которые могут быть компонентами трудового потенциала.

Чтобы принимать эффективные управленческие решения, касающиеся развития трудового потенциала и выделения компетенций, требуется иметь инструмент, позволяющий соизмерять личностные характеристики работников. Подобное измерение подразумевает подбор к составляющим потенциала работников соответствующих измерителей, в качестве которых выступают технико-экономические показатели. Подобный подбор позволяет выполнять оценку важности компонентов, на основании которой выделяются наиболее важные компоненты и определяются элементы организации деятельности, касающиеся развития трудового потенциала.

Трудовой потенциал взаимодействует с внутренней средой предприятия. При этом на определенном временном интервале сохраняются значения его существенных переменных (технико-экономических показателей) в некоторых заданных пределах. Это позволяет фиксировать качество трудового потенциала, то есть значения показателей, определяющих степень

соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия. При этом требуется выбирать наиболее приемлемый для анализа трудового потенциала метод оценки важности компонентов. Отсюда формулируется взаимосвязь **трудовой потенциал → компоненты → компетенции → наиболее значимые составляющие потенциала → кадровая политика → эффективность трудовой деятельности → трудовой потенциал.**

Исследование потенциала работников подразумевает наличие информационной базы, включающей:

- 1) перечень личностных характеристик работников, которые могут включаться в трудовой потенциал и обоснованно считаться его компонентами;
- 2) метод оценки важности компонентов трудового потенциала, предоставляющий возможность получать оценочные значения коэффициентов важности, а также выполнять логическую связку приоритетов предприятия и составляющих потенциала.

Известно, что учет субъективных представлений работников важен для многих предприятий. Например, при слияниях и поглощениях субъектов хозяйственной деятельности, при реорганизациях такой учет показывает места приложения работниками своих трудовых навыков и в определенной степени отражает качество трудового потенциала. Для того, что бы к руководящему звену поступала объективная информация, требуется выделение составляющих трудового потенциала и компетенций, важных как для работников, так и для предприятия. Без этого трудно выделить объективные предпочтения работников и понять, каким образом они влияют на качество трудового потенциала и в целом на тактические и стратегические перспективы предприятия в трудовой сфере.

Чтобы развивать трудовой потенциал, требуется выделять критерии, являющиеся основой для принятия решений. В исследовании определены критерии, по содержанию связанные с компонентами трудового потенциала и

компетенциями. При выделении критериев учитывалась необходимость определения характеристик взаимодействия и развития трудового потенциала. Определены следующие основные критерии.

1. Грамотная организация служебных мероприятий и контроль их исполнения.

2. Быстрое восприятие новой информации, касающейся проблемных вопросов управления трудовым потенциалом и его развития.

3. Возможность нести ответственность за принятые решения в процедурах развития трудового потенциала.

4. Наличие подходов к развитию трудового потенциала с учетом особенностей взаимодействия работников.

5. Наличие развитой системы технико-экономических показателей, характеризующих качество взаимодействия работников в нестандартных ситуациях.

6. Выработка технико-экономических показателей, характеризующих особенности взаимодействия работников предприятия с учетом качества трудового потенциала.

7. Наличие способов поощрения работников, позволяющих повышать результативность взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала.

8. Наличие развитой системы стимулирования персонала.

9. Создание и развитие системы повышения квалификации кадрового состава [99, 101].

Устойчивость трудового потенциала зависит от многих факторов, среди которых первостепенную роль играет повышение профессионализма работников. Выявление факторов и критериев, влияющих на изменения в структуре трудового потенциала и характер взаимодействия работников, дает возможность повышать устойчивость потенциальных трудовых возможностей к изменениям во внешней среде [99]. Профессионализм выражается наличием у работников соответствующих их знаниям и навыкам компетенций. В данном

исследовании за основу принято классическое определение, в соответствии с которым компетенция [122] – область вопросов, в которых кто-либо хорошо осведомлен.

Способность развивать компетентность персонала и использовать ее зависит от того, насколько эффективно решаются задачи, связанные с анализом существующей ситуации во внешней среде и на конкретном предприятии. С решением подобных задач так же связана способность предприятий создавать системы управления трудовым потенциалом, характеризуемые максимально эффективным выявлением способностей и навыков работников и формированием высокой компетентности, вбирающей в себя способности, знания и мотивацию персонала [99].

Процедура сопоставления компетенций может осуществляться с использованием различных оценочных шкал. Эффективность определяется по качеству выполнения трудовых задач. Уровни развития компетенций, значимые для выполнения трудовых обязанностей в конкретных должностях и повышения результативности взаимодействия, следующие.

А – превосходный (очень высокий уровень развития компетенции, соответствует всем требованиям, относящимся к развитию индивидуального трудового потенциала – 4).

В – высокий (соответствует большинству требований, предъявляемых к развитию индивидуального трудового потенциала – 3).

С – достаточный (уровень достаточен для выполнения трудовых обязанностей, попыток развивать трудовой потенциал не предпринимается или они незначительны – 2).

Д – компетенции требуется улучшить (выявляются значительные недостатки, трудовой потенциал нуждается в развитии – 1).

Оценочная шкала вида 1, 2, 3, 4 информативна и удобна для использования. Данную шкалу удобно использовать для:

- определения уровня развития компетенций, важных для развития трудового потенциала и взаимосвязанных с различными компонентами;



- развития трудового потенциала, как индивидуального, так и совокупного (трудового потенциала предприятия);
- формулирования требований к работникам, определяемых по критерию наличия эффективного взаимодействия между работниками предприятия [111].

Далее представлена шкала развития компетенций, удобная для использования при анализе трудового потенциала и выделении компетенций (табл. 4).

Таблица 4- Шкала развития компетенций

№	Уровень	Поведенческие проявления
1	Начальный	Работник осваивает компетенцию, понимает ее значимость, использует в простых ситуациях.
2	Средний	Работник полностью освоил компетенцию. Использует в различных рабочих ситуациях.
3	Высокий	Развивает компетенции. Успешно применяет имеющиеся навыки в нестандартных ситуациях.
4	Превосходный	Предлагает неординарные подходы к освоению компетенции. Использует любые возможности для повышения своей квалификации. Успешно применяет имеющиеся навыки в нестандартных ситуациях.

Источник: разработано автором

Уровни развития компетенций служат для получения оценки, поэтому в отношении них использовано наименование «оценочные уровни». Ранжирование оценочных уровней дает возможность получить шкалу уровней развития компетенций. Рекомендуемая последовательность анализа следующая.

1. Определяется критерий, на который ориентируются при выполнении трудовых обязанностей.
2. С учетом выбранного критерия формулируются компетенции.
3. Собираются требуемые для определения важности компетенций данные и выполняется расчет.

Далее с использованием шкалы представлен пример анализа компетенций работников, выполняющих управленческие функции. Анализ осуществлялся с использованием матрицы попарных сравнений [5]. При

использовании метода парных сравнений экспертными оценками заполняется матрица попарных сравнений  $A = \|a_{ij}\|$ , где  $a_{ij} = 2$  означает превосходство  $i$ -го элемента над  $j$ -м,  $a_{ij} = 0$  – превосходство  $j$ -го элемента над  $i$ -м,  $a_{ij} = 1$  – равноценность.

Число экспертов, оценивающих компетенции, равно численности оценивающих. Оценочные уровни указываются в принятой шкале измерения. Используется порядок расчета, приведенный в [106]. Сумма  $P$  промежуточных приоритетов компетенций определяется по формуле:

$$P = \sum_{j=1}^m \left( \sum_{i=1}^n L_i l_i \right)_j = \sum_{j=1}^m P_j^{abc}, \quad (17)$$

где  $L_i$  – число голосов, относимое к  $i$ -му оценочному уровню,  $i = \overline{1, n}$ ;

$l_i$  – значение  $i$ -го оценочного уровня;

$P_j^{abc}$  – промежуточный абсолютный приоритет  $j$ -ой компетенции,  $j = \overline{1, m}$ .

Рассчитывается значимость  $\beta_j$   $j$ -ой компетенции по формуле:

$$\beta_j = \frac{P_j^{abc}}{P}. \quad (18)$$

Коэффициент  $\beta_j$  является средневзвешенной величиной, по значениям которой сопоставляются уровни развития компетенций. Значение  $\beta_j$  меняется в зависимости от целей. Оценочные уровни компетенций формируются с учетом численности экспертов.

Так как между компонентами трудового потенциала и компетенциями существует взаимосвязь, расширенное представление компетенции может затруднить понимание того, к какому компоненту она относится. Вследствие этого в исследовании было принято решение представлять компетенцию в расширенном и кратком изложении. Расширенное дает возможность качественно выявить характер взаимодействия работников. Краткое изложение дает больше ясности относительно того, с какой компетенцией

соотносится тот или иной компонент.

В таблице 5 представлены сгруппированные данные для оценки 15-ти компетенций. Компетенции формулировались таким образом, чтобы их содержание соответствовало категории «компонент трудового потенциала». Выделение компетенций выполнялось по критерию соответствия работника должностным требованиям. Цель оценки – распределение компетенций по уровню важности. Критерий важности – результативность взаимодействия работников, влияющего на развитие трудового потенциала. Информация собиралась по двум категориям работников: 1-ая – выполняющие управленческие функции (12 чел.); 2-ая – находящиеся на должностях заместителей руководителей (25 чел). Уровни развития компетенций определялись по шкале, представленной в таблице 4. В таблице 5 представлено краткое изложение компетенций, в таблице 6 – расширенное.

Таблица 5 - Число предпочтений

№	Компетенция	Компонент	Уровни развития компетенций			
			1	2	3	4
			Численность			
1	Умение аналитически мыслить	Аналитическое мышление	4	2	3	3
2	Умение устранять противоречия в переговорах	Гибкость в общении	4	3	3	2
3	Умение выполнять коммуникативное общение	Коммуникация	5	3	2	2
4	Способность понимать точку зрения собеседника	Межличностное понимание	5	2	3	2
5	Обладание специальными знаниями	Профессиональная компетентность	2	2	6	2
6	Способность организовывать эффективную работу	Организованность	2	2	4	4
7	Умение выбирать приоритетные направления в развитии бизнеса	Понимание бизнеса	5	3	2	2
8	Умение быстро реализовывать принятые решения	Решительность	1	3	3	5
9	Обладание специализированными знаниями в узкой области	Специальные знания	1	3	4	4
10	Умение предвидеть стратегические перспективы в развитии организации	Стратегическое видение	5	2	3	2
11	Умение создавать новые, неординарные подходы к решению поставленных задач	Творческий подход	3	2	3	4

Продолжение таблицы 5

12	Умение убеждать собеседников в своей точке зрения	Убедительность	6	3	2	1
13	Способность находить наиболее интересные для работников области их деятельности	Умение мотивировать	5	3	2	2
14	Способность не реагировать на внешние враждебные воздействия	Устойчивость	3	4	3	2
15	Обладание харизмой, умение вести людей за собой	Лидерство	7	3	1	1
10	Умение предвидеть стратегические перспективы в развитии организации	Стратегическое видение	5	2	3	2

Источник: разработано автором

В таблице 6 представлены значения коэффициентов важности компетенций с учетом взаимосвязанного с ней компонента.

Таблица 6- Компетенции и коэффициенты важности

№	Компетенция	Компонент	$\beta_j$
1	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Аналитическое мышление	0,08
2	Способность к профессиональной деятельности в трудовом коллективе	Профессиональная компетентность	0,07
3	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Лидерство	0,075
4	Умение поддерживать межличностный контакт в ситуациях публичного общения межличностного контакта с людьми разного социального статуса	Межличностное понимание	0,09
5	Умение решать отдельные проблемы, касающиеся внедрения компетентностного подхода в профессиональной сфере деятельности	Понимание бизнеса	0,075
6	Умение проводить совещания в виде организованного, целенаправленного обмена информацией руководителя с персоналом	Организованность	0,07
7	Умение выделять взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	Коммуникация	0,07
8	Умение принимать решения, эффективно затрагивающие стратегические интересы организации и влияющие на развитие систем управления персоналом	Стратегическое видение	0,07
9	Умение формулировать специальные задания для обучающихся	Специальные знания	0,03
10	Умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом в соответствии со стратегическими планами организации	Умение мотивировать	0,06
11	Умение решать отдельные творческие задачи по сбору информации и обработке данных с использованием программных средств	Творческий подход	0,07
12	Способность формулировать убедительные доказательства в спорных ситуациях	Решительность	0,07

Продолжение таблицы 6

13	Умение выносить мотивированные, профессиональные суждения по фактам конфликта интересов	Убедительность	0,07
14	Умение выделять факторы, влияющие на устойчивость трудового потенциала	Устойчивость	0,03
15	Умение использовать положения теории мотивации, коммуникаций и лидерства для решения управленческих задач	Гибкость в общении	0,07

Источник: разработано автором

По данным таблицы 6 определено, что приоритет у компонента «межличностное понимание» максимальный. Таким образом, компетенция «умение поддерживать межличностный контакт в ситуациях публичного общения межличностного контакта с людьми разного социального статуса», играет превалирующую роль для повышения результативности взаимодействия работников. Наименьший приоритет у компонентов «устойчивость» и «специальные знания», так как для поставленной цели они не значимы.

Рассмотрим возможности использования метода аналитической иерархии (МАИ) для формулирования компетенций, характеризующих особенности взаимодействия работников. Чаще всего в МАИ иерархия содержит три уровня: на вершине находится цель иерархии, на следующем уровне – система критериев, являющихся ориентирами при сравнении альтернатив, альтернативы представляют собой третий (низший) уровень. При использовании МАИ оценивается приоритетность сопоставляемых элементов по выбранному критерию. В качестве базы для выделения компетенций работников руководящего звена и их сопоставления выбраны особенности должностных обязанностей. Критерием обычно является какой-либо способ реализации целей предприятия. В процессе анализа оценивается сравнительная интенсивность способов достижения целей, отображенная полученными весовыми коэффициентами. При анализе способов и возможностей развития трудового потенциала с использованием метода МАИ выполняются следующие основные этапы (в порядке, изложенном в [117]) [99].

Структуризация задачи выполняется в виде иерархической структуры, на вершине которой находится главная цель иерархии – формирование механизма взаимодействия работников на основе повышения качества трудового потенциала (1-й уровень). Далее идут критерии, определяющие основную цель исследования – развитие трудового потенциала и повышение эффективности взаимодействия работников (2-й уровень) [99]. Результативность взаимодействия выступает в качестве меры эффективности труда, характеризуемой достижением соответствия результата трудовой деятельности целям предприятия на основе качества трудового потенциала. Качество трудового потенциала характеризуется степенью соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия [101, 111]. Профессионально-квалификационные, личностные и психофизиологические характеристики при соответствующем их выборе характеризуют качество взаимодействия. Поэтому результативность труда определяется значениями технико-экономических показателей трудового потенциала, являющихся так же отражением качества взаимодействия и отражающих достигнутый конечный результат труда. При таком подходе достижение критериев влияет на эффективность выполнения служебных обязанностей в конкретных должностях [102].

Последний уровень – альтернативы, в качестве которых выступает последовательность процедур, выполнение которых способствует устранению узких мест в системе взаимодействия работников. Подобные процедуры определяются наличием компетенций и содержанием компонентов. Так как компетенции и компоненты взаимосвязаны, результаты анализа способствуют формированию организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала. Краткое изложение последовательности анализа.

1-й этап. Выполняется структуризация задачи в виде иерархической структуры. В вершине находится цель, второй уровень – критерии, последний уровень – альтернативы.

Этап 2. Выполняются парные сравнения для каждого из нижних уровней. Сравнения осуществляются при помощи матрицы попарных сравнений.

Этап 3. Расчет коэффициентов важности для элементов каждого уровня.

Этап 4. Проверка согласованности суждений.

Этап 5. Иерархический синтез множественных суждений и вычисление суммарного вектора приоритетов, состоящего из итоговых коэффициентов важности [99].

Так как элементы второго уровня являются связующим звеном между сферой реализации компетенций, должны быть определены их весомости и выделен критерий, относительная значимость которого превосходит значимости остальных критериев. Критерии формулируются в зависимости от приоритетов предприятия. Критерий, обладающий максимальной весомостью, будет иметь приоритетное значение для реализации миссии [99, 111]. Так как критерии формулируются с учетом содержания компонентов, в процессе анализа следует учитывать необходимость сопоставления компонентов и компетенций.

На основании проведенного исследования в исследовании выработан подход, в соответствии с которым предложена последовательность определения содержания компетенций на основе компонентов трудового потенциала. С учетом данных, приведенных в таблицах 5 и 6, последовательность анализа следующая: **критерий → компетенция → компонент трудового потенциала → содержание компонента → критерий**. Каждый элемент последовательности выступает идентификатором элементов организации деятельности по развитию трудового потенциала. Содержание компонентов выступает в качестве признака соответствия работника уровню компетенции. Исходя из этого, идентификация элементов организации деятельности по развитию трудового потенциала и выделению компетенций

представляет собой последовательность процедур, целью которых является приведение трудового потенциала в состояние, соответствующее поставленным производственным задачам.

Каждый элемент предложенной последовательности определяется следующим образом.

1. Критерий – выбирается в соответствии с целями предприятия.

2. Компетенция – формулируется на основе профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников, отражающих их способность проявлять знания и умения в сфере профессиональной деятельности [111].

3. Критерий – формулируется с учетом целей исследования.

4. Компонент трудового потенциала – выбирается из основного перечня компонентов с учетом фактических особенностей трудового потенциала.

5. Содержание компонента – формулируется с учетом целей исследования.

Выбор компонента осуществляется на основе содержания компетенции. Таким образом, компетенция является связующим звеном между критерием и компонентами. Содержание компонентов определяет последовательность действий при достижении критерия [102]. Например, при наличии компетенции «способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях» компонентом выступает «решительность». Содержанием данного компонента является «составление перечня показателей, являющихся характеристикой угроз в экстренных ситуациях». Компетенция «принимать неочевидные решения в условиях, характеризуемых недостаточностью информации», взаимосвязана с компонентом «специальные знания». Содержание компонента – «определение технико-экономических показателей, являющихся ориентирами для принятий решений в условиях недостаточности информации» определяется компонентом «аналитическое мышление».



В таблице 7 представлено соответствие компетенций, выделенных в исследовании для идентификации элементов организации деятельности по развитию трудового потенциала, и компонентов трудового потенциала.

Таблица 7 - Соответствие компетенций и компонентов

№	Компетенция	Компонент
1	Принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Аналитическое мышление
2	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Лидерство
3	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Профессиональная компетентность
4	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Организованность
5	Способность быстро воспринимать новую информацию	Гибкость в общении
6	Нести ответственность за принятое решение	Решительность
7	Умение распределять обязанности между работниками	Убедительность

Источник: разработано автором

В приложении 4 представлены критерии, определяющие результативность взаимодействия работников предприятия с учетом качества трудового потенциала, компетенции и содержание соответствующих им компонентов. Содержание определено на основе анализа деятельности по развитию трудового потенциала, осуществляемого с целью идентификации основных элементов организации деятельности по развитию трудового потенциала. Формулирование содержания осуществлялось путем логического сопоставления критериев, компетенций и компонентов.

В отношении социально-экономических объектов, подобных вообще и трудового потенциала, результаты анализа нередко носят условный характер. Промежуточные и итоговые результаты обусловлены особенностями взаимодействия работников. Поэтому получение четких объективных характеристик исследуемых явлений требует взвешенного логического анализа. Роль используемого экономико-математического инструментария в

процедурах оценки при этом определяется возможностью использования творческого подхода. В цепочке **критерий → компонент трудового потенциала → содержание компонента → компетенция → критерий** логическая оценка взаимосвязи позволит получить ориентир для принятия решений по идентификации элементов кадровой деятельности, касающейся развития трудового потенциала.

Коэффициенты важности компетенций по каждому критерию служат ориентирами для принятия качественных решений в процессе развития трудового потенциала. Анализ осуществляет по взаимосвязи: **идентификация элементов организации деятельности по развитию трудового потенциала → содержание компонента**. Относительная важность компетенций в наглядной форме представляется в виде шкалы отношений, определяющей уровни важности. Шкала позволяет сопоставлять компетенции и присваивать уровням предпочтений определенные значения [102]. Для социально-экономических объектов следует создавать свои индивидуальные шкалы отношений, характеризующие их особенности. Для оценки компетенций с учетом содержания компонентов трудового потенциала в исследовании выработана шкала отношений, представленная в таблице 8. Например, значение шкалы отношений, равное 1, означает то, что две компетенции одинаково значимы для организации деятельности по развитию трудового потенциала. Промежуточные значения шкалы отношений указываются, если представленные уровни важности не отражают объективно сложившуюся обстановку и требуется выработка компромиссного решения.

Таблица 8 - Шкала отношений

Значение	Уровень важности
1	Одинаковая значимость сравниваемых компетенций
3	Незначительное преобладание значимости одной компетенции
5	Существенная значимость одной из компетенций
7	Значительное превосходство одной из компетенций
9	Абсолютное превосходство одной из компетенций

Источник: разработано автором

В таблице 9 представлены значения случайного индекса согласованности [116].

Таблица 9 - Значения случайного индекса согласованности

Размер матрицы	Случайный индекс согласованности
1	0
2	0
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41

Источник: [116]

Матрицы попарных сравнений со значениями весов компетенций по указанным выше критериям, полученные величины максимального собственного вектора матриц ( $\lambda_{\max}$ ), индексы согласованности (ИС) и отношения согласованности (ОС) представлены в приложении 5.

В таблице 10 представлены обобщенные приоритеты промежуточных критериев по сферам проявления.

Данные таблицы 10 показывают, что наиболее значимыми компетенциями по критерию, определяющему результативность взаимодействия работников предприятия с учетом качества трудового потенциала, являются:

- способность к профессиональной работе в трудовом коллективе;
- способность нести ответственность за принятое решение;
- способность быстро воспринимать новую информацию.

Все три компетенции определяют особенности взаимодействия работников.

Таблица 10 - Обобщенные приоритеты промежуточных критериев

Компетенции	Приоритеты элементов иерархии третьего уровня при приоритетах иерархии второго уровня							Обобщенные приоритеты
	0,03	0,161	0,213	0,073	0,253	0,195	0,075	
Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризуемых недостаточностью информации	0,031	0,112	0,025	0,028	0,134	0,037	0,423	0,1
Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	0,132	0,126	0,211	0,198	0,271	0,444	0,112	0,25
Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	0,122	0,141	0,157	0,264	0,082	0,099	0,076	0,12
Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	0,164	0,058	0,088	0,076	0,057	0,189	0,084	0,09
Способность быстро воспринимать новую информацию	0,109	0,112	0,132	0,105	0,279	0,064	0,071	0,14
Способность нести ответственность за принятое решение	0,269	0,332	0,242	0,242	0,103	0,101	0,469	0,21
Умение распределять обязанности между работниками	0,173	0,119	0,144	0,087	0,074	0,066	0,066	0,09
Итого								1,00

Источник: расчеты автора

Результаты проведенного анализа показали, что метод МАИ дает возможность оценивать различные аспекты деятельности по развитию трудового потенциала и выделению компетенций. Его значительным преимуществом является то, что в процедурах выделения компетенций существует принципиальная возможность учитывать социальные, экономические, психологические особенности взаимодействия работников. При этом идентифицируются составные элементы организации деятельности по развитию трудового потенциала и выделению компетенций [102].

Основной целью предприятия является получение максимальной прибыли при минимальных издержках. Таким образом, рост выручки от реализации продукции должен опережать темп роста ее себестоимости и величины фонда оплаты труда, что требуется для роста отдачи затрат и фонда оплаты труда. При этом удельный вес заработной платы в затратах производства должен снижаться, а средняя заработная плата одного работника – расти. Рост

прибыли должен опережать рост выручки от реализованной продукции, рост себестоимости. Количественный рост основных фондов предприятия обеспечивает необходимые темпы расширения производства. Но для обеспечения роста фондоотдачи, выручка от реализации продукции должна увеличиваться быстрее, чем стоимость основных фондов. Коэффициент фондоотдачи при этом связан с показателем фондовооруженности труда [103].

Решения оказывают воздействие на производственную сферу предприятия и находят свое отражение в показателях финансово-хозяйственной деятельности. Качество решений тесно связано с компетентностью руководителя. Компоненты трудового потенциала взаимосвязаны с компетенциями, влияющими на управленческие решения. Управленческие решения оказывают воздействие на показатели деятельности предприятия. Таким образом, между компонентами, компетенциями, управленческими решениями и показателями финансово-хозяйственной деятельности предприятия существует зависимость [103].

Результаты представленного исследования позволяют оценивать эффективность деятельности предприятия в ситуациях, касающихся повышения результатов деятельности и одновременном снижении его издержек. Так как экономический рост предприятия происходит также за счет факторов, зависящих от трудовой деятельности человека, то целесообразно провести комплексную оценку трудового потенциала с учетом экономической составляющей деятельности предприятия. Отсюда следует необходимость выработки обоснования взаимосвязи между экономическими результатами деятельности предприятия и трудовым потенциалом.

Одним из методов, позволяющих выполнить такое обоснование, является метод матричного анализа. С помощью матричного анализа обычно выполняется изучение и оценка трудовых ресурсов предприятия, а также изучение их взаимосвязи с показателями эффективности деятельности предприятия. Комплексность матричного анализа заключается в расчете интегрального показателя, по которому можно сделать вывод о состоянии

предприятия с учетом качества трудового потенциала на данный момент времени. Выводы формулируются на основе отклонений показателей от желаемого эталона. Сравнение проводится по группе выбранных показателей, в том числе с использованием оптимизационной модели с учетом значений технико-экономических показателей компонентов. Метод также позволяет получить комплексную оценку деятельности предприятия, основанную на доступных источниках информации, связанных с развитием трудового потенциала [103].

Одним из первых матричный метод для анализа эффективности производства применил эстонский ученый У.И. Мересте [81]; в дальнейшем матричный метод использовали в своих трудах А.Д. Шеремет, М.И. Баканов [10], Г.В. Савицкая и другие.

В основе матричного метода лежит построение квадратной матрицы с элементами, расположенными в порядке убывания степени их важности. Эти показатели располагаются по строке и выступают как результаты деятельности объекта и, одновременно, по столбцу, выступая в качестве факторов результата. В матрице на пересечении столбца со строкой образуются новые локальные показатели.

Сбалансированность и эффективность проявляются в росте ресурсоотдачи и снижении ресурсоемкости. Показатели ресурсоотдачи или экономической эффективности расположены под главной диагональю матрицы, а ресурсоемкости или технической эффективности – над её главной диагональю. При построении матрицы используются показатели, распределены по степени убывания их значимости при оценке деятельности предприятия. В исследовании данный подход использован для изучения особенностей взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала.

Для оценки эффективности использования трудового потенциала в исследовании отобраны показатели, в наибольшей степени являющиеся результатом трудовой деятельности управленческого персонала и отражающие

основные ресурсы и результаты производственной и коммерческой деятельности:

1. Прибыль предприятия до налогообложения (Пр<sub>до\_н/о</sub>).
2. Товарная продукция (ТП).
3. Сырье и материалы (МЗ).
4. Себестоимость товарной продукции (Стп).
5. Основные фонды (ОФ).
6. Оборотные средства (ОС).
7. Фонд оплаты труда (ФОТ)
8. Численность промышленно-производственного персонала (Чппп).

Выбор показателей выполнялся таким образом, чтобы в неявной форме учитывалась производительность труда. Возможность роста производительности труда рассматривалась в контексте как экономии затрат труда на изготовление единицы продукции, так и дополнительного количества произведённой продукции в единицу времени. Так как рост производительности труда влияет на повышение эффективности производства, к стандартным показателям добавлен дополнительный – численность промышленно-производственного персонала. Преимуществом данного показателя является его распространенность и наличие непосредственно связи с трудовым потенциалом. Любое изменение численности влечет за собой качественные изменения в структуре трудового потенциала. Толкование показателей, приведенных в матричной модели, приведено в приложении 6.

На основе бухгалтерской отчетности ООО «Термопол» были определены фактические соотношения показателей за 2015-2016 годы (табл. 23).

Таблица 11 - Значения и динамика показателей эффективности деятельности предприятия ООО «Термопол»

№ п/п	Показатели	Факт 2015 года	Факт 2016 года	Абсол. откл. (стб.4–стб.3)	Относ. откл. (стб.4 / стб.3)	Тенденция изменения (↑,↓)	Экон. оценка (±)
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Прибыль до налогообложения, тыс. руб. (Пр <sub>до_н/о</sub> )	26280	41425	+15145	1,58	↑	«+»

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Товарная продукция, тыс. руб. (ТП)	105340	147858	+42518	1,40	↑	«+»
3.	Стоимость сырья и материалов, тыс. руб. (МЗ)	54234	74264	+20030	1,37	↑	«+»
4.	Себестоимость товарной продукции, тыс. руб. (Стп)	67792	92829	+25037	1,37	↑	«+»
5.	Стоимость основных фондов, тыс. руб. (ОФ)	2875	7089	+4214	2,47	↑	«+»
6.	Стоимость оборотных средств, тыс. руб. (ОС)	29814	50942	+21128	1,71	↑	«+»
7.	Фонд оплаты труда, тыс. руб. (ФОТ)	4900	5500	+600	1,12	↑	«+»
8.	Среднесписочная численность ППП, чел. (Чппп)	100	102	+ 2	1,02	↑	«+»

Источник: расчеты автора

Данные таблицы 11 показывают, что прибыль предприятия увеличилась на 58%, что свидетельствует о повышении эффективности его деятельности; при этом объем товарной продукции увеличился на 40 %. Далее составлены матрицы системного анализа эффективности деятельности предприятия за два периода (таблицы 12 и 13).

Таблица 12 - Матрица фактических значений показателей эффективности деятельности предприятия в 2015 году

результат факторы		Пр до н/о	ТП	МЗ	Стп	ОФ	ОС	ФОТ	Чппп
		26280	105340	54234	67792	2875	29814	4900	100
Пр до н/о	26280	x	4,01	2,06	2,58	0,11	1,13	0,19	0,004
ТП	105340	0,25	x	0,51	0,64	0,027	0,28	0,047	0,00095
МЗ	54234	0,48	1,94	X	1,25	0,053	0,55	0,09	0,0018
Стп	67792	0,39	1,55	0,80	x	0,042	0,44	0,072	0,0015
ОФ	2875	9,14	36,64	18,86	23,58	X	10,37	1,70	0,035
ОС	29814	0,88	3,53	1,82	2,27	0,096	x	0,16	0,0034
ФОТ	4900	5,36	21,50	11,07	13,84	0,59	6,084	x	0,020
Чппп	100	262,8	1053,4	542,34	677,92	28,75	298,14	49	X

Источник: расчеты автора

В таблице 14 представлена матрица индексных значений показателей эффективности использования трудового потенциала в 2015 – 2016 годах.



Таблица 13- Матрица фактических значений показателей эффективности деятельности предприятия в 2016 году

результат факторы		Пр <sub>до н/о</sub>	ТП	МЗ	Стп	ОФ	ОС	ФОТ	Чппп
		41425	147858	74264	92829	7089	50942	5500	102
Пр <sub>до н/о</sub>	41425	х	3,57	1,79	2,24	0,17	1,23	0,133	0,0025
ТП	147858	0,28	х	0,50	0,63	0,048	0,34	0,037	0,00069
МЗ	74264	0,56	1,99	х	1,25	0,095	0,69	0,074	0,0014
Стп	92829	0,45	1,59	0,80	х	0,076	0,55	0,059	0,0011
ОФ	7089	5,84	20,86	10,48	13,09	х	7,19	0,776	0,014
ОС	50942	0,81	2,90	1,46	1,82	0,14	Х	0,11	0,002
ФОТ	5500	7,53	26,88	13,5	16,88	1,29	9,26	Х	0,019
Чппп	102	406,13	1449,59	728,08	910,09	69,5	499,43	53,92	Х

Источник: расчеты автора

Таблица 14 - Матрица индексных значений показателей эффективности деятельности предприятия с учетом качества трудового потенциала в 2015 – 2016 годах

результат факторы		Пр <sub>до н/о</sub>	ТП	МЗ	Стп	ОФ	ОС	ФОТ	Ч ППП
Пр <sub>до н/о</sub>		Х	0,89	0,87	0,87	1,55	1,09	0,70	0,615
ТП		1,12	Х	0,98	0,98	1,78	1,23	0,79	0,73
МЗ		1,17	1,026	Х	1,00	1,80	1,25	0,82	0,76
Стп		1,15	1,026	1,0	Х	1,82	1,25	0,82	0,73
ОФ		0,64	0,57	0,56	0,56	Х	0,69	0,46	0,41
ОС		0,92	0,82	0,80	0,80	1,45	Х	0,67	0,59
ФОТ		1,4	1,25	1,22	1,22	2,18	1,52	Х	0,93
Чппп		1,54	1,38	1,34	1,34	2,42	1,68	1,10	Х

Источник: расчеты автора

При оценке эффективности трудового потенциала рассчитана интегральная оценка эффективности деятельности предприятия по формуле:

$$\mathcal{E} = \sum \sum C_{ij} / N, \quad (19)$$

где  $\mathcal{E}$  – интегральная оценка эффективности деятельности предприятия;

$i, j$  – номера показателей матрицы;

$N$  – количество частных показателей в матрице;

$C_{ij}$  – индекс изменения частного показателя на пересечении  $i$ -ой строки и  $j$ -го столбца.

С точки зрения оценки эффективности процессов труда, интегральная оценка должна быть больше 1 по показателям под диагональю и меньше 1 по показателям над диагональю. По данным выполненного анализа:

$$\mathcal{E}_{\text{под}}=33,20/28=1,19; \quad \mathcal{E}_{\text{над}}=27,08/28=0,97; \quad \mathcal{E}_{\text{общ}}=60,28/56=1,08.$$

Таким образом, показатели под диагональю матрицы увеличились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 19%, над диагональю матрицы – уменьшились на 3%, что свидетельствует о повышении эффективности использования деятельности предприятия на данном предприятии на 8%.

Полученные результаты объясняются следующим. Прибыль в отчетном периоде увеличилась по сравнению с предыдущим на 58%, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия. Объем товарной продукции увеличился на 40 %, себестоимость товарной продукции увеличилась на 37%. Стоимость основных средств в отчетном периоде увеличилась на 4214 тыс. руб., а сумма оборотных средств – на 21128 тыс. руб. Фонд оплаты труда увеличился на 600 тыс. руб., численность персонала – на 2 человека.

В индексной матрице негативная тенденция наблюдается у следующих показателей: рентабельность основных фондов снизилась на 36%, рентабельность оборотных средств снизилась на 8 %, фондоотдача по ТП снизилась на 43%. Значение интегрального показателя больше 1, что свидетельствует о том, что негативные тенденции пока не оказывают значительного отрицательного влияния на эффективность деятельности предприятия.

В диссертационной работе выработан перечень решений, оказывающих воздействие на показатели финансово-хозяйственной деятельности и имеющих взаимосвязь с трудовым потенциалом. В таблице 15 приведены компетенции, управленческие решения и показатели деятельности предприятия, на которые делается основной акцент руководящим составом предприятия в процедурах управления.

Таблица 15 - Характеристики компонентов трудового потенциала

№	Компонент	Компетенция	Управленческое решение	Показатели деятельности предприятия
1	2	3	4	5
1	Аналитическое мышление	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Определение методов обработки информации, требуемых при наличии неупорядоченных массивов данных, касающихся принятия решений по выбору направлений использования нераспределенной прибыли.	Прибыль предприятия до налогообложения
			Использование методов определения состояния качества товарной продукции.	Товарная продукция
			Разработка алгоритмов обработки информации по принятию решений, касающихся определения резервов снижения себестоимости.	Себестоимость товарной продукции
			Выбор направлений по использованию оборотных средств.	Оборотные средства
2	Решительность	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Своевременное и досрочное выполнение договорных обязательств, увеличивающих размер прибыли.	Прибыль предприятия до налогообложения
			Быстрая корректировка схем доставки товарной продукции к потребителям.	Товарная продукция
			Внесение в кризисных условиях изменений в направления грузоперевозок по доставке сырья и материалов.	Сырье и материалы
			Принятие решений, способствующих ускорению оборачиваемости оборотных средств.	Оборотные средства
3	Организованность	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Организация деятельности по мониторингу рынка и выявлению спроса на товарную продукцию.	Товарная продукция
			Своевременное прогнозирование ситуации на рынке сырья и материалов.	Сырье и материалы
			Определение наилучших условий и методов для организации служебных мероприятий, влияющих на себестоимость товарной продукции.	Себестоимость товарной продукции
			Организация мероприятий по распределению премиальных выплат.	Фонд оплаты труда

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
4	Лидерство	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Принятие нестандартных решений, касающихся организации трудовой деятельности в отделах и подразделениях, занимающихся доставкой сырья и материалов.	Сырье и материалы
			Быстрое устранение «узких мест» в организации производственной деятельности по снижению себестоимости продукции.	Себестоимость товарной продукции
			Принятие решений по источникам формирования оборотных средств.	Оборотные средства
			Формирование подходов, касающихся распределения фонда оплаты труда.	Фонд оплаты труда
5	Профессиональная компетентность	Способность быстро воспринимать новую информацию	Формирование в жесткой конкурентной среде условий для быстрого заключения договоров по доставке сырья и материалов.	Товарная продукция
			Создание в кризисных условиях запасов готовой продукции и своевременный ее сбыт.	Сырье и материалы
			Освоение новой информации, содержащейся в регламентирующих документах и нормативно-законодательных актах, касающихся использования основных фондов.	Основные фонды
			Создание условий для развития навыков принятия решений по эффективному использованию оборотных средств.	Оборотные средства
6	Специальные знания	Способность нести ответственность за принятое решение	Разработка специализированных программ, позволяющих улучшать деятельность подразделений, занимающихся сбытом товарной продукции.	Товарная продукция
			Выделение и внедрение новых способов снижения себестоимости продукции.	Себестоимость товарной продукции
			Создание программ повышения квалификации, позволяющих развивать навыки принятия решений по эффективному использованию оборотных средств.	Оборотные средства
			Формирование системы распределения премиальных выплат с учетом специфических особенностей трудовой деятельности.	Фонд оплаты труда
7	Умение распределять обязанности	Умение распределять обязанности между работниками	Выработка подходов в области управления кадрами, учитывающих меняющиеся условия в сфере сбыта товарной продукции.	Товарная продукция

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
			Поиск на внешнем рынке специалистов по калькулированию себестоимости и их адаптация к новым условиям трудовой деятельности.	Себестоимость товарной продукции
			Распределение должностных обязанностей специалистов, ответственных за формирование фонда оплаты труда.	Фонд оплаты труда
			Распределение обязанностей основного промышленно-производственного персонала при необходимости оптимизации численности ППП.	Численность ППП

Источник: разработано автором

Взаимосвязь между компетенциями, управленческими решениями и показатели деятельности предприятия, обычно определяется интуитивно руководящим составом предприятий на основе имеющегося опыта и знаний. В работе введено понятие **«алгоритм принятия решений на основе содержания компонентов»**, показывающий, что показатели деятельности предприятия определяются знаниями, умениями и навыками работников. Содержание компетенций, отражающих суть профессиональных знаний и практических навыков, основанных на личностных и психофизиологических характеристиках работников, дает логическое представление о взаимосвязи между показателями эффективности трудовых процессов и компонентами трудового потенциала. При оценке качественных характеристик по количественным критериям наиболее используемыми на практике являются экспертные методы оценки, которые при выполнении определенных требований позволяют получить количественные оценки их уровня. Все это послужило основой для применения в исследовании методики экспертного анализа уровня развития трудового потенциала предприятия с учетом показателей его финансово-хозяйственной деятельности. Наиболее распространенным методом экспертных оценок является метод анкетирования.

В работе была разработана представленная в Приложении 7 анкета, включающая объекты оценки и критерии принятия решений. В качестве

объектов оценки выступили компоненты трудового потенциала, критериями качества принимаемых управленческих решений являлись показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, отражающие эффективность трудовых процессов при реализации соответствующих компетенций. По каждому критерию присваивался балл по 10-тибалльной шкале с учетом уровня экономического параметра, зависящего от конкретного компонента трудового потенциала. При этом максимальное значение экономического параметра соответствует десяти баллам, что характерно уровню компаний, лидирующих на определенном сегменте рынка. Анкета включает критериальные показатели деятельности предприятия. Таким образом, в приложении 7 отражен критериальный подход как элемент организационно-экономического механизма взаимодействия работников. Лингвистическая шкала, предложенная экспертам для оценки значений экономических параметров, приведена в таблице 16.

Таблица 16 - Лингвистическая шкала балльной оценки значений экономических параметров

Диапазон оценок	Характеристика показателя
1-2 балла	Положение тревожное. Предприятие находится в кризисной ситуации.
3-4 балла	Уровень ниже среднего. Отмечено ухудшение показателей финансово-хозяйственной деятельности.
5-6 баллов	Средний уровень. Показатели финансово-хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.
7-8 баллов	Выше среднего уровня. Отмечено улучшение показателей финансово-хозяйственной деятельности.
9-10 баллов	Превосходное положение. Предприятие имеет показатели выше установленных нормативов.

Источник: разработано автором

По результатам МАИ и обработанных анкетных данных, была составлена сводная таблица комплексной оценки уровня трудового потенциала с учетом показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия (Приложение 8). В таблице 17 представлены результаты экспертных оценок уровня развития трудового потенциала на основе взаимосвязи компонентов трудового потенциала и показателей деятельности предприятия.

Таблица 17 - Результаты комплексной оценки уровня трудового потенциала с учетом критериальных показателей деятельности предприятия

Компоненты трудового потенциала	Весомость	Критериальные показатели деятельности предприятия	Средний ранг	Обратный ранг	Весомость	Средний балл критериального показателя		Средневзвешенная балльная оценка	
						2015г.	2016г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Аналитическое мышление	0,1	1. Прибыль предприятия до налогообложения	1,3	0,77	0,41	8,4	9,2	3,44	3,77
		2. Товарная продукция	2	0,5	0,27	6,8	8,1	1,84	2,19
		3. Себестоимость товарной продукции	3,4	0,29	0,16	7,2	8,4	1,15	1,34
		4. Оборотные средства	3,3	0,3	0,16	6,6	5,8	1,06	0,93
Итого			-	1,86	1	-	-	7,49	8,23
Средневзвешенная оценка компонента трудового потенциала с учетом его весомости								0,75	0,82
2. Решительность	0,09	1. Прибыль предприятия до налогообложения	1,8	0,56	0,29	8,4	9,2	2,44	2,67
		2. Товарная продукция	1,3	0,77	0,4	6,8	8,1	2,72	3,24
		3. Оборотные средства	3,3	0,3	0,16	6,6	5,8	1,06	0,93
		4. Сырье и материалы	3,6	0,28	0,15	7,3	8,6	1,1	1,29
Итого			-	1,91	1	-	-	7,32	8,13
Средневзвешенная оценка компонента трудового потенциала с учетом его весомости								0,69	0,73
3. Организованность	0,12	1. Товарная продукция	3,5	0,29	0,16	6,8	8,1	1,09	1,3
		2. Сырье и материалы	1,4	0,71	0,39	7,3	8,6	2,85	3,35
		3. Себестоимость товарной продукции	3,2	0,31	0,17	7,2	8,4	1,22	1,43
		4. Фонд оплаты труда	1,9	0,53	0,28	8,1	9,4	2,27	2,63
Итого			-	1,84	1	-	-	7,43	8,71
Средневзвешенная оценка компонента трудового потенциала с учетом его весомости								0,89	1,05
4. Лидерство	0,25	1. Сырье и материалы	3,2	0,31	0,17	7,3	8,6	1,24	1,46
		2. Себестоимость товарной продукции	1,3	0,77	0,41	7,2	8,4	2,95	3,44
		3. Оборотные средства	3,4	0,29	0,16	6,6	5,8	1,06	0,94

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		4. Фонд оплаты труда	2,1	0,48	0,26	8,1	9,4	2,11	2,44
Итого			-	1,85	1	-	-	7,36	8,28
Средневзвешенная оценка компонента трудового потенциала с учетом его весомости								1,84	2,07
5. Профессиональная компетентность	0,14	1. Товарная продукция	3,3	0,3	0,16	6,8	8,1	1,09	1,3
		2. Сырье и материалы	2,4	0,42	0,23	7,3	8,6	1,68	1,98
		3. Основные фонды	1,3	0,77	0,41	8,8	7,1	3,61	2,91
		4. Оборотные средства	2,7	0,37	0,2	6,6	5,8	1,32	1,16
Итого			-	1,86	1	-	-	7,7	7,35
Средневзвешенная оценка компонента трудового потенциала с учетом его весомости								1,08	1,03
6. Специальные знания	0,21	1. Товарная продукция	3,7	0,27	0,15	6,8	8,1	1,02	1,22
		2. Себестоимость товарной продукции	2,9	0,34	0,18	7,2	8,4	1,3	1,51
		3. Оборотные средства	1,3	0,77	0,41	6,6	5,8	2,71	2,39
		4. Фонд оплаты труда	2,1	0,48	0,26	8,1	9,4	2,11	2,44
Итого			-	1,86	1	-	-	7,14	7,56
Средневзвешенная оценка компонента трудового потенциала с учетом его весомости								1,5	1,59
7. Умение распределять обязанности	0,09	1. Товарная продукция	3,7	0,27	0,15	6,8	8,1	1,02	1,22
		2. Себестоимость товарной продукции	2,8	0,36	0,2	7,2	8,4	1,44	1,68
		3. Фонд оплаты труда	1,5	0,67	0,37	8,1	9,4	3,0	3,48
		4. Численность ППП	2,0	0,5	0,28	9,8	9,9	2,74	2,77
Итого			-	1,80	1	-	-	8,2	9,15
Оценка компонента трудового потенциала с учетом его весомости								0,74	0,82
Комплексная средневзвешенная оценка уровня трудового потенциала								7,49	8,11

Источник: разработано автором

По представленным в таблице 17 данным получены значения результирующего комплексного показателя уровня трудового потенциала предприятия с учетом результирующих показателей экономической деятельности предприятия соответственно в 2015 и 2016 годах составят 7,49 и 8,11. Для оценки уровня развития трудового потенциала, в соответствии со шкалой оценки критериальных показателей эффективности, в работе предлагается лингвистическая шкала, представленная в таблице 18.



Таблица 18 - Лингвистическая шкала оценки уровня развития трудового потенциала

Диапазон оценок	Характеристика показателя
1-2 балла	Уровень минимальной компетентности. Трудовой потенциал нуждается в развитии.
3-4 балла	Базовый уровень компетентности. Выявлены незначительные недостатки в развитии трудового потенциала.
5-6 баллов	Промежуточный уровень компетентности. Трудовой потенциал соответствует требованиям по его развитию.
7-8 баллов	Продвинутый уровень компетентности. Выявлены положительные тенденции в развитии трудового потенциала.
9-10 баллов	Уровень высокой компетентности. Очень высокий уровень развития трудового потенциала.

Источник: разработано автором

Таким образом, в 2016 году по сравнению с 2015 годом, на анализируемом предприятии на 8,28 % повысился уровень развития трудового потенциала, что свидетельствует об эффективности взаимодействия работников в управленческой деятельности, о положительных тенденциях в развитии трудового потенциала, а также повышения степени овладения работниками компетенций с целью достижения поставленных целей предприятия. Однако требуется выполнять дальнейший анализ особенностей развития трудового потенциала и взаимодействия работников с целью достижения более глубокого понимания процессов в структуре трудового потенциала и их влияния на деятельность предприятия.

Результаты проведенного анализа показали, что значения технико-экономических показателей трудового потенциала могут быть использованы при управлении и анализе экономического состояния предприятия. Использование предложенной процедуры анализа дало возможность определить приоритетность сформированных в работе компетенций по критерию, определяющему результативность взаимодействия работников предприятия с учетом качества трудового потенциала. Использование матричного анализа позволило рассчитать матрицы фактических показателей эффективности деятельности предприятия, а также индексную матрицу, на основании которых рассчитывается эффективность процессов труда и

формулируются показатели, влияющие на деятельность предприятия. Предложенный подход имеет потенциал дальнейшего развития с добавлением показателей результатов экономической деятельности, в том числе валовой добавленной стоимости, размера прибыли, периода окупаемости капитала.

### **3.3. Процедурные особенности формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала**

В экономической теории широко используются показатели, обозначаемые как технико-экономические, социально-экономические, интегральные. Трактовка показателей определяется целями их использования. Интегрирование отдельных сфер научной деятельности друг в друга требует четкого обоснования. В области исследований, затрагивающих проблемные вопросы развития трудового потенциала, целесообразно объединять различные подходы. Удобно использовать инструментарий, уже известный и апробированный, что в отношении трудового потенциала затруднено из-за разночтений в понимании сути потенциала работников. Широко известно понятие «интегральный», означающее, что в одной сфере объединяются методы, известные и получившие признание в различных областях. При использовании интегрального подхода сложности обычно вызываются тем, что он требует владения всеми интегрируемыми сферами научной деятельности. Рассматривая трудовой потенциал, отметим, что его структура, состоящая из множества компонентов, предоставляет широкие возможности для использования интегрального подхода. Это важно учитывать в процессе разработки методик анализа трудового потенциала, так как анализ любого сложно структурированного объекта обычно требует междисциплинарного подхода.

Характеризующие трудовой потенциал показатели удобно разделять на первичные и интегральные. Первичные показатели относятся к системе трудовых показателей и определяются методами, широко известными в экономической практике. К ним относятся уровень образования, опыт, возраст, здоровье, производительность труда и различные характеристики работников, распространенные и не требующие дополнительных пояснений.

Интегральный показатель представляет собой величину, аккумулирующую совокупность показателей и обычно характеризующий большую по численности группу работников. Интегральным показателем можно считать совокупное процентное изменение некоторых компонентов трудового потенциала – здоровья, возраста, образования. Возможно использование вторичных показателей, представляющих промежуточную ступень между первичными и интегральными. Интегральная функция, отражающая весь комплекс взаимосвязей компонентов друг с другом и с конечными целями предприятия [99], имеет вид:

$$\text{ТП} = f(K_1, \dots, K_i, \dots, K_N), \quad (20)$$

где ТП – трудовой потенциал;

$K_i$  – компонент трудового потенциала [99, 106, 110].

Процесс решения задач по управлению персоналом предполагает широкое использование разнообразных математических методов. Ранее рассмотренный в данной работе метод аналитической иерархии предоставляет широкие возможности. Использование компетентностного подхода так же расширяет возможности по использованию интегральных показателей. Выявление значимых компетенций по выделенным критериям является первым этапом анализа. В качестве критериев удобно принимать особенности управления работниками, в наибольшей степени влияющие на возможность развития трудового потенциала. Понятия «характеристика» и «компетенция» различаются, в связи с чем требуется определиться с понятием «компетенция, способствующая развитию трудового потенциала». При выделении компетенций, взаимосвязанных с трудовым потенциалом, полагаем, что

развитие трудового потенциала требуется для руководителей, принимающих решения и определяющих эффективность кадровых служб предприятия. Если формулируются компетенции, которые влияют в наибольшей степени на трудовой потенциал предприятия, то с практической точки зрения удобно выделять профессиональные знания и практические навыки, взаимосвязанные с принятием управленческих решений по кадровым вопросам.

Компетенции тесно связаны с трудовым потенциалом, значит, взаимосвязаны с результативностью производственной деятельности. Трудовой потенциал включает характеристики, которые могут быть компетенциями. Отсюда формулируется взаимосвязь **трудовой потенциал → личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики → наиболее значимые характеристики трудового потенциала → компетенции → технико-экономические показатели трудового потенциала → интегральная оценка трудового потенциала → кадровая политика → результативность трудовой деятельности → личностные, психофизиологические и профессиональные характеристики → трудовой потенциал.**

В практике управления кадрами под компетенциями часто понимают профессионально-квалификационные и личностные характеристики, важные для выполнения трудовых обязанностей на определенных должностях. Подобное представление компетенций, полученное в ясной и понятной форме, позволяет отражать различные аспекты трудовой деятельности конкретных работников. В настоящем исследовании сформулировано определение компетенции, способствующей развитию трудового потенциала. Под категорией **«компетенция, способствующая развитию трудового потенциала»**, автором понимаются **профессионально-квалификационные и личностные характеристики работников, ориентированные на развитие трудового потенциала и не противоречащие основным производственным целям.**

Результаты диссертационного исследования, представленные в параграфе 3.2, показали, что для целей анализа удобно использовать иерархическую последовательность. При рассмотрении особенностей интегральной оценки развития трудового потенциала на основе компетентностного подхода определена следующая иерархия.

1-й уровень – определение цели исследования. При определении первого уровня формируется система развития трудового потенциала на основе компетенций, не противоречащих сути потенциальных трудовых возможностей работников и соответствующих пониманию компетентностного подхода.

2-й уровень – определение весомости компетенций по критерию цели «развитие трудового потенциала».

3-й уровень – выработка подходов к развитию трудового потенциала, в том числе управленческих решений.

На первом этапе определяется иерархия целей и представляется динамика изменения трудового потенциала на основе методов анализа, дающих возможность получать комплексное представление об исследуемых объектах. Следует обратить внимание на второй этап, где требуется определение степени значимости компонентов и компетенций, имеющих наибольшее значение для отрасли (предприятия), и их градация. Выделенные компоненты увязываются с конечными целями предприятия и делаются выводы. Как показывают исследования, наиболее характерными и оказывающими максимальное воздействие на конечные цели предприятий является не более 10-15 компонентов. При выборе показателей компонентов сложность представляет то, что они носят вероятностный характер. В полной мере это относится к показателям развития трудового потенциала и показателям взаимодействия. Поэтому соединение их вместе на принципе интегрирования позволяет получить обобщенный результат, представленный каким-либо обобщающим показателем.

После того, как компоненты определены и по каждому из них определена аналитическая формула. Компоненты следует увязывать с показателями, в наибольшей степени их характеризующими. Содержание показателей для представления компонентов трудового потенциала, принятое для анализа в диссертационном исследовании, представлена в таблице 19. Многие компоненты, такие, как «Здоровье», «Образование», «Возраст», «Стаж работы», «Профессионализм», «Дисциплинированность», «Творческий потенциал», «Уровень компенсации», «Аккуратность», «Стремление к труду» удобно оценивать на основании статистических данных, предоставляемых отделом кадров. Компоненты «Доверие к руководителю», «Удовлетворенность работой», «Конфликтность», «Симпатии» и «Доверие» целесообразно оценивать на основании анкетирования, выполняемого независимыми экспертами анонимно с целью снижения фактора субъективизма.

Таблица 19 - Система компонентов и их технико-экономических показателей

№	Компонент	Показатели
1	Здоровье	Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев на производстве
2	Образование	Данные об уровне образования работников
3	Возраст	Средний возраст работников на предприятии
4	Стаж работы	Коэффициент текучести работников по стажу
5	Профессионализм	Средний тарифный разряд работников
6	Дисциплинированность	Процент потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины
7	Творческий потенциал	Количество инициативных предложений, патентов, рационализаторских предложений
8	Уровень компенсации	Уровень заработной платы сотрудников
9	Аккуратность	Процент брака по причине халатности работника
10	Доверие к руководителю	Уровень доверия работника к руководящему составу
11	Удовлетворенность работой	Стремление работника покинуть данное место работы
12	Конфликтность	Количество конфликтных ситуаций
13	Стремление к труду	Процент выполнения плана
14	Симпатии в коллективе	Оценка симпатий сотрудника к своему рабочему коллективу
15	Доверие к работодателю	Оценка доверия сотрудника к предприятию, на котором он работает

Источник: разработано автором

В диссертационной работе предложена блок-схема алгоритма формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала, представленная на рисунке 6.

Блок-схема показывает, что процедуры формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия содержат разнообразный экономико-математический инструментарий анализа трудового потенциала. Некоторые из этапов, например, анализ иерархий, не является обязательной составной частью всего механизма. Но на основании результатов исследования и представленной блок-схемы можно сделать вывод, что выбор технологий управления трудовым потенциалом должен производиться таким образом, что бы были определены наиболее результативные способы использования трудового потенциала и его развития.

На рисунке 7 представлена концептуальная схема механизма взаимодействия работников предприятия на основе трудового потенциала. Концептуальная схема последовательно представляет совокупность методов, подходов и алгоритмов, определяющих развитие трудового потенциала и возможность реализации миссии предприятия. Взаимосвязи между составляющими концептуальной схемы определяют наиболее целесообразную последовательность действий при выработке механизма взаимодействия работников.

С целью получения более ясного представления об организационно-экономическом механизме взаимодействия работников предприятия далее представлен перечень методов и подходов, получивших теоретическое обоснование как в данной работе, так и в предыдущих исследованиях. В механизм входят: системный, логический, функциональный, компетентностный и критериальный подходы, матричный метод, метод определения коэффициентов важности, метод функционально-стоимостного анализа, алгоритм принятия решений на основе содержания компонентов и иные алгоритмы, используемые при реализации данных подходов. Алгоритм,

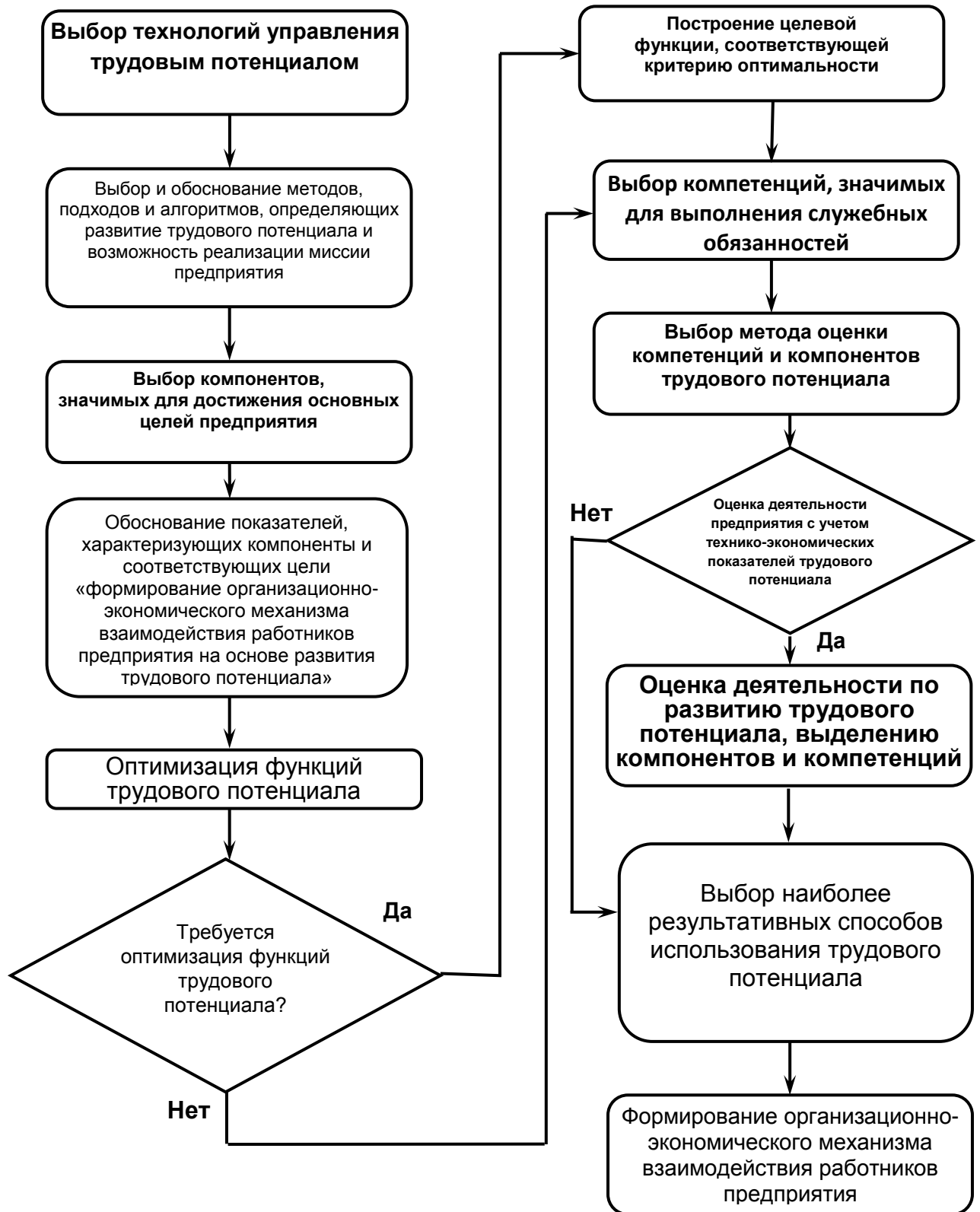


Рис. 6. Блок-схема алгоритма формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала

Источник: разработано автором



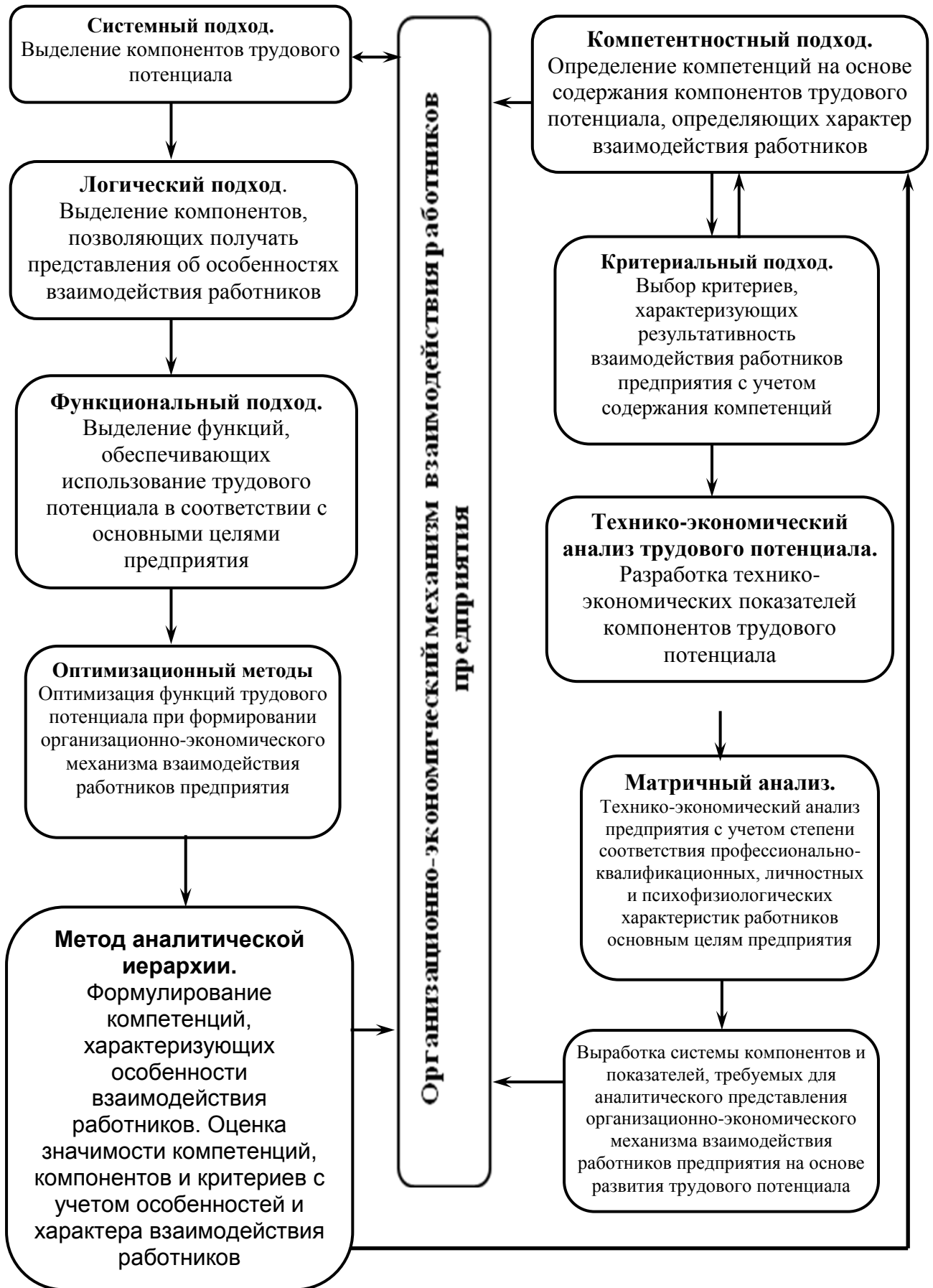


Рис. 7. Концептуальная схема построения механизма взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала

Источник: разработано автором

представленный на рисунке 6, показывает логически выверенную процедуру формирования организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия. Каждый из методов, подходов и алгоритмов в целом представляет собой законченную последовательность процедур, встроенных в общую систему анализа трудового потенциала.

Направление в управлении трудовым потенциалом, касающееся компетентностного подхода, является одним из приоритетных в современных условиях и реализуется в программах обучения персонала, стандартизации и организации труда, подборе персонала, построении системы мотивации работников и других кадровых сферах. В значительной степени устойчивость субъектов рыночной экономики зависит от эффективности управления кадрами и рационального использования имеющихся трудовых ресурсов. В условиях нестабильности в реальном секторе экономики основной задачей предприятий становится повышение устойчивости при рациональном использовании и сохранении трудового потенциала. Поэтому инструментарий оценки развития трудового потенциала целесообразно использовать в процедурах анализа конкурентоспособности предприятия и его устойчивости к изменениям рыночной среды. Построение качественного представления о трудовом потенциале как многоуровневой содержательной категории и создание методов его анализа будет способствовать выявлению четких и наименее затратных путей в достижении производственных целей и получении экономического эффекта.

### **Выводы по главе 3**

1. Содержание компетенций тесно связано с трудовым потенциалом, они характеризуют его структуру, то есть профессиональные знания и квалификационные характеристики работников. На основании структурных компонентов трудового потенциала для работника при его описании можно

выделить характеристики, характеризующие различные аспекты его взаимодействия с представителями трудового коллектива.

2. Развитие трудового потенциала затрудняется необходимостью формирования системы информационного обеспечения, характеризующего трудовые взаимодействия. Кадровые решения принимаются на основе информации, касающейся составляющих потенциала работников, которые могут выступать в качестве компетенций. При выделении компетенций возникает проблема выбора таких компонентов, которые отражали бы их суть в необходимой для принятия решений степени. Подобные компетенции относятся к работникам, выполняющим трудовую деятельность в конкретных условиях труда. Такие компетенции могут быть сформулированы с учетом особенностей выполняемых трудовых обязанностей и качества трудового потенциала. Значит, требуется идентифицировать компоненты, которые могут соотноситься с компетенциями, характеризуемыми специфическими условиями трудовой деятельности.

3. Система управления, обеспечивающая выполнение стратегических задач на основе показателей трудового потенциала, направлена на развитие методов эффективного управления трудовым потенциалом. Такие методы будут способствовать повышению наглядности при выделении компетенций и формированию организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия [101, 111]. Обусловлено это тем, что при использовании подхода, при котором выделяется связь компонент → компетенция → решение профессиональных задач, появляется возможность выделять непосредственную связь между трудовым потенциалом и результативностью трудовой деятельности.

4. Устойчивость трудового потенциала зависит от многих факторов, среди которых первостепенную роль играет повышение профессионализма работников. Выявление факторов и критериев, влияющих на изменения в структуре потенциальных трудовых возможностей работников и характер их

взаимодействия, дает возможность повышать устойчивость трудового потенциала к изменениям во внешней относительно предприятия среде.

5. Так как между компонентами трудового потенциала и компетенциями существует взаимосвязь, расширенное представление компетенции может затруднить понимание того, к какому компоненту она относится. Вследствие этого следует представлять компетенцию в расширенном и кратком изложении. Расширенное дает возможность качественно выявлять характер взаимодействия работников. Краткое дает больше ясности относительно того, с какой компетенцией соотносится тот или иной компонент.

6. Результаты проведенного анализа показали, что метод аналитической иерархии дает возможность оценивать различные аспекты деятельности по развитию трудового потенциала и выделению компетенций. Его значительным преимуществом является то, что в процедурах выделения компетенций существует принципиальная возможность учитывать социальные, экономические, психологические особенности взаимодействия работников. При этом идентифицируются составные элементы организации деятельности по развитию трудового потенциала и выделению компетенций.

7. Результаты проведенного анализа показали, что значения технико-экономических показателей трудового потенциала могут быть использованы при анализе экономического состояния предприятия. Требуется адаптация инструментария анализа и оценки трудового потенциала применительно к классическому инструментарию технико-экономического состояния предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом является системным и планомерно организованным процессом, осуществляемым с помощью организационного, экономического и социального инструментария, воздействующего на кадровый состав с целью обеспечения эффективного функционирования производственного процесса. Сопутствующей целью является удовлетворение потребностей работающих в их профессиональном и личностном развитии. Процесс управления персоналом во многом определяется механизмом реализации развития трудового потенциала на предприятии.

Трудовой потенциал позволяет судить об ориентированной на труд совокупности характеристик личности, выражающей его потенциальные возможности, определяющей индивидуальное поведение в условиях профессиональной среды и обеспечивающей конкурентоспособность работника как специалиста. Совершенствование профессионально-квалификационной структуры кадров с учетом основных целей предприятия целесообразно осуществлять на основе объективного анализа трудового потенциала. Механизм взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала, являясь средством реализации технологии управления кадрами, подразумевает воздействие на объект управления. Проблемой является обеспечение такого взаимодействия работников, которое способствовало бы бесперебойному функционированию системы управления кадрами и не ухудшало состояние трудового потенциала.

Особенности взаимодействия работников, несомненно, сказываются на качестве трудового потенциала. Но выявление такого взаимодействия всегда затруднено, так как требует использования междисциплинарного подхода. На данную проблему накладывается также отсутствие у многих представителей среднего производственного менеджмента ясного понимания относительно содержания трудового потенциала. Системное и планомерное воздействие на персонал подразумевает наличие механизмов управления процессом.

Взаимодействие работников, осуществляемое на основе межличностного общения в производственной среде, представляет собой сложный и много характерный процесс. Понятие механизма управления процессом отражает цикличность и непрерывность процесса управления персоналом, что соответствует его сути и должно найти соответствующее отражение в определении. Механизм взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала представляет собой совокупность социально-экономических отношений, факторов и условий, возникающих в процессах воспроизводства трудового потенциала и регулирования процесса управления кадрами. Отсюда следует, что к задачам управления персоналом добавляется задача организации процесса развития трудового потенциала, являющегося механизмом реализации такой часто упускаемой функции управления персоналом, как управление трудовым потенциалом. Развитие трудового потенциала отражает достижение соответствия компонентов, определяющих целевую направленность предприятия, основным целям предприятия (миссии). Уровень развития трудового потенциала при этом выражается уровнем развития компонентов, выражаемым значениями их показателей в принятых единицах измерения. Значит, для оценки развития нужно иметь четкое представление о содержании компонентов, значимых для предприятия в конкретных условиях места и времени, а так же о перечне характеризующих их показателей. Механизмом реализации процесса развития трудового потенциала является кадровая стратегия, конкретизированная под определенные цели предприятия.

Регулирование механизма воздействия на работников, установленного в рамках кадровой стратегии, осуществляется методами, приемлемыми для повышения качества трудового потенциала, а так же средствами, доступными для достижения приоритетных целей. Одними из требований к разработке механизма оценки эффективности функционирования любой системы являются объективность и достоверность. Значение для предприятия имеет так же ее совокупный, интегральный характер и количественная определенность.

Рассматривая технико-экономические показатели трудового потенциала, можно выполнить оценку достижения величины социально-экономического эффекта путем выражения степени достижения поставленных целей. В основу разработки механизма оценки социально-экономической эффективности организации развития трудового потенциала могут быть положены следующие положения.

- организация развития трудового потенциала обеспечивается системой показателей, включающих в себя различные иерархические уровни, отражающие степень достижения заданного результата;
- оценка эффективности организации развития трудового потенциала должна иметь количественное выражение и носить интегральный характер, то есть учитывать влияние всего комплекса факторов, воздействующего на него;
- конечный полезный результат, отражающий реальный социально-экономический эффект, может быть получен путем корректировки управленческих воздействий с учетом организационно-экономических особенностей трудовой деятельности;
- основным результатом, достигнутым в процессе создания организационно-экономического механизма взаимодействия работников предприятия, следует считать изменения в качестве трудового потенциала за конкретный период, отраженном через систему технико-экономических показателей;
- потребность предприятия в человеческих ресурсах может быть определена на основе взаимодействия работников предприятия с учетом развития трудового потенциала.

## Основные выводы диссертационного исследования

1. Научные исследования, затрагивающие проблемы развития теории трудового потенциала, направлены на осуществление эффективной производственной деятельности и являются необходимым элементом экономики труда. Без объективного анализа трудового потенциала затруднено принятие грамотных управленческих решений, касающихся регулирования деятельности работников с учетом развития значимых для трудового процесса психофизиологических и профессиональных характеристик работников. Отсюда вытекает необходимость создания подходов к управлению трудовым потенциалом, позволяющих формировать организационно-экономический механизм взаимодействия работников предприятия. Создание подробного механизма, учитывающего как реальные, так и потенциальные возможности работников, будет способствовать развитию теоретико-методологических основ трудового потенциала, позволяющих содержательно трактовать категорию «трудоу потенциал» и формировать эффективный механизм взаимодействия работников.

2. Построение полноценной картины трудового потенциала и разработка методов его анализа будет способствовать выработке более четких и менее затратных путей в достижении производственных целей, касающихся повышения устойчивости предприятия в существующих нестабильных экономических условиях. Благополучие в социально-трудовой сфере предприятия зависит не только от эффективности управления кадрами и рационального использования имеющихся трудовых ресурсов. Значение имеет организационно-экономический механизм взаимодействия работников, являющийся частью инструментария развития трудового потенциала. Значимость трудового потенциала определяется разнообразными компонентами, вбирающими количественные и качественные характеристики работников, определяющими результативность взаимодействия. Функция управления трудовым потенциалом на предприятии является одной из



приоритетных и реализуется в программах повышения квалификации кадров и мотивационных установках персонала.

3. С целью оценки использования трудового потенциала и выявления факторов, влияющих на эффективность трудовых процессов, применяется комплексный метод анализа на основе матричного подхода. Данный подход заключается в анализе взаимосвязи трудовых показателей, по которым осуществляется вывод о состоянии предприятия и отклонении значений технико-экономических показателей от желаемых или эталонных величин. Сравнение проводится по группе выбранных показателей. Подход позволяет получить комплексную оценку деятельности предприятия, основанную на показателях взаимодействия, технико-экономических показателях трудового потенциала и доступных источниках информации.

4. На сегодняшний день одним из направлений в теории трудового потенциала является раздел, в котором рассматривается взаимодействие работников на основе комплекса их личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик. Определять подходы к совершенствованию технологий управления трудовым потенциалом с использованием существующего экономико-математического инструментария особенно актуально для реального сектора экономики. Подходы, касающиеся методов анализа и оценки трудового потенциала, содержат теоретические положения, позволяющие формализовать процесс управления трудовым потенциалом с учетом качества компонентов, определяющих реализацию миссии предприятия. Создание таких подходов позволит:

- обосновывать методологические подходы к формированию сбалансированной модели взаимодействия работников предприятия на основе развития трудового потенциала;
- формировать концептуальные основы развития системы качественного информационного обеспечения, влияющего на формирование эффективных взаимодействий на основе трудовых возможностей работников.

5. Качество трудового потенциала характеризуется степенью соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия. Профессионально-квалификационные, личностные и психофизиологические характеристики при соответствующем их выборе характеризуют качество взаимодействия. Поэтому результативность труда определяется значениями технико-экономических показателей трудового потенциала, являющихся так же отражением качества взаимодействия и отражающих достигнутый конечный результат труда. При таком подходе достижение критериев влияет на эффективность выполнения служебных обязанностей в конкретных должностях.

6. Разрешение проблемы достижения оптимального баланса между процессами, протекающими в социально-экономических системах, подобных трудовому потенциалу, становится возможным при соответствующей организации системы управления персоналом в виде механизма реализации целей управления предприятием. К выявленным социально-экономическим аспектам эффективности управления персоналом добавляется необходимость выбора эффективного механизма оценки трудового потенциала. Подобный механизм способствует решению проблемы организации управления взаимодействием работников. Важно отметить, что задача развития трудового потенциала возникает всегда независимо от того, признается она значимой для реализации производственных целей или нет. Любая оценка личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик работников, являющихся компонентами трудового потенциала, представляет собой целостное выражение совокупной возможности коллектива для решения поставленных перед ним производственных задач. Значит, развитие трудового потенциала отражает способности работников выполнять эффективную трудовую деятельность на текущий момент и в перспективе, а так же в полной мере соотносится с организационно-экономическим механизмом взаимодействия работников.

## Список литературы

1. Авдеев В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2006. - 960 с. ISBN 5-279-02687-5.
2. Аверин А.Н. Профессиональная подготовка кадров. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 120 с.
3. Азарова Р. Н., Золотарева Н. М. Разработка паспорта компетенции: Методические рекомендации для организаторов проектных работ и профессорско-преподавательских коллективов вузов. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Координационный совет учебно-методических объединений и научно-методических советов высшей школы, 2010. – 56с.
4. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации; Синергия. – Москва, 2012. – 656 с.
5. Анохин А.М., Глотов В.А., Павельев В.В., Черкашин А.М. Методы определения коэффициентов важности критериев // Автоматика и телемеханика. - 1997. - № 8. - С. 3–35.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»). ISBN 978-5-459-01157-9, 0-7494-4631-5.
7. Афанасьева А.И., Серова Т.М., Радько С.Г., Пурыскина В. А. Содержание трудового потенциала и выделение кадровых рисков. Ж. ГОУ ВПО «МГУДТ» «Дизайн и технологии». Сборник научных трудов, выпуск 7 (49). – М.: ИИЦ МГУДТ, 2007. – С. 71-77.
8. Афанасьева, А. И., Пурыскина В. А. Применение мониторинга в целях эффективности системы управления затратами на персонал. Slovak University of Technology in Bratislava. Institute of Management Department of Chemical and Food Technologies Actual Questions of Economic and Human Sciences '10 Bratislava, December 17, 2010 – Slovak Republic. – С. 329-334.

9. Байденко В.И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: Методическое пособие. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. – 72 с.
10. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. - 536 с.
11. Барсукова С.Ю. Реципрокное взаимодействие. Сущность, функции, специфика // Социологические исследования. – 2004. - № 9. –С. 20-30.
12. Болонский процесс: Результаты обучения и компетентностный подход (книга-приложение 1) / Под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В.И. Байденко. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2009. – 536 с.
13. Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. 3-е изд., допол. и перераб. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2007. – 672с.
14. Бондарева И.А., Генералова А.В., Дружинина И.А. Выбор оптимальных методов стратегического анализа и планирования на предприятии. In: časopis MANEKO č. 1, Oddelenie manažmentu CHaPT ÚM STU v Bratislave, Bratislava 2010, s. 3-11.
15. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Изд-во: – М.: ГИППО, 2008. – 352с. ISBN 978-5-98293-083-5.
16. Брыкина Н.В. Формирование кадрового потенциала сельского хозяйства. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва, 2014. – 22с.
17. Бугрин В.П., Борисова Н. В. Анализ конкретных ситуаций как образовательная технология исследовательского типа и технология оценки формирования профессиональных и общекультурных компетенций: Учебно-метод. комплекс по образовательному модулю. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2010. – 84 с.
18. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового

потенциала. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 192 с. – (Высшее образование: Магистратура). ISBN 978-5-16-010654-0 (print). ISBN 978-5-16-102145-3 (online).

19. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. ISBN 978-5-16-005305-9.

20. Вайндорф-Сысоева М.Е. Педагогический потенциал инновационной деятельности в образовании: моногр. / М. Е. Вайндорф-Сысоева, Изд-во МГОУ. – Москва, 2007. – 130 с. ISBN 5-7017-1055-0.

21. Вайндорф-Сысоева М.Е. Концепция многоуровневой системы подготовки педагогических кадров к инновационной деятельности: моногр. / М. Е. Вайндорф-Сысоева. – М.: Изд-во МГОУ, 2008. – 217 с. – ISBN 978-5-7017-1316-5.

22. Вайндорф-Сысоева М.Е. Мониторинг непрерывного образования в профессиональной педагогической деятельности: моногр. / М.Е. Вайндорф-Сысоева. – М.: Изд-во МГОУ, 2008. – 152 с. ISBN 978-7017-1308-3.

23. Вайндорф-Сысоева М.Е. Технология организации и исполнения научно-исследовательских работ. Учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во УЦ "Перспектива", 2011. – 102 с.

24. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. Проспект. – Москва, 2015. – 688 с. ISBN 978-392-16754-8.

25. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций: Автореф. дис.: / Д.О. Неверкевич. – Москва: ННОУ «Московский гуманитарный университет», 2008. — 23 с.

26. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА М, 1999. – 384 с. ISBN 5-89123-278-2 (НОРМА), ISBN 5-86225-876-0.

27. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. -7-е изд., доп. - М.: Норма, 2007. – 448 с. ISBN 978-5-468-00061-8.

28. Генкин Б.М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – 400 с.

ISBN 978-5-468-00117-2.

29. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с. ISBN 978-5-91768-376-8.

30. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с. ISBN 978-5-16-003198-9.

31. Градосельская Г.В. Роль неформальных взаимодействий в организации бизнес-структур: сетевой подход // Вестник РУДН. – 2006, №2(10). – С.84-102.

32. Градосельская Г.В. Социальные сети и социальная теория. Конспект лекций / Методические материалы национального фонда подготовки кадров. – М.: ИС САН, РУДН, 2004. – С.293-344.

33. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. – М.: Магистр, 2011. – 287 с. ISBN 978-5-9776-0072-9.

34. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 288 с. ISBN 978-5-394-02375-0.

35. Дружинина И.А., Бондарева И.А. Постановка коммерческого бюджетирования на предприятии. In: Наука в высшей школе. Сборник научных трудов, часть 13. Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности, Москва 2009, стр. 121-126, (DRUZININA, I. – BONDAREVA, I.: Production of commercial enterprise budgeting. In: Science in high school. Collection of Scientific Papers, Part 13. Russian Correspondence Institute of Textile and Light Industry, Moscow, 2009, p. 121-126).

36. Дружинина И. А., Бондарева И. А. Информационная модель принятия стратегических управленческих решений. In: Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied'10. Vydavateľstvo STU, Bratislava, 2011. –

С. 85 – 92.

37. Дускаева Л.Р. Стилистика официально-деловой речи: учеб. пособие / Л.Р. Дускаева, О.В. Протопопова. – 2-е изд., испр. – М.: Академия, 2012. – 272 с.

38. Евсеев В.О. Человеческие ресурсы в системе социоэкономических уравнений: Учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2010. – 361 с.

39. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 297 с. ISBN 978-5-16-009537-0.

40. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378с. - (Высшее образование). ISBN 978-5-16-006048-4

41. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

42. Егоршин А.П. Основы управление персоналом: Учеб. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).- [www/dx.doi.org/10.12737/1685](http://www.dx.doi.org/10.12737/1685). ISBN 978-5-16-009526-4 (print). ISBN 978-5-16-100730-3 (online).

43. Ефимова Н.С. Основы психологической безопасности / Н.С. Ефимова. – М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2010. – 191 с.

44. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с. ISBN 978-5-8199-0262-2.

45. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации: учебник/ – М.: ИНФРА-М, 2012. – 263 с. ISBN: 978-5-16-005067-6.

46. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2011. – 376 с.

47. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития / Э.Ф. Зеер. – 3-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2009. – 240 с.

48. Зимняя И.А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека/ И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. - 2005. - № 11. – С.14-22. – Доступ: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0504.htm>.
49. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования/ И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. - 2001. –Т.3 - № 5. – С.34. – Доступ: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.
50. Зущина Г.М., Костин Л.А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества. М.: УД ФНПР, 1996. – 144 с.
51. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
52. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
53. Ильина Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами: Учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 412 с.
54. Использование результатов обучения при проектировании образовательных программ УрФУ: / О.И. Ребрин. Екатеринбург: УрФУ, 2012. Екатеринбург: ООО «Издательский Дом «Ажур», 2012. – 24 с.
55. Кабашов С.Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления: профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции / С.Ю. Кабашов. – М.: Дело, 2010. – 216 с.
56. Карпунин М.Г., Майданчик Б.И. Основы функционально-стоимостного анализа. – М.: Энергия, 1980. – 174с.
57. Карпунин М.Г., Майданчик Б. И. Функционально-стоимостной анализ в отраслевом управлении эффективностью. – М.: Экономика, 1983. – 200 с.
58. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и



кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

59. Кибанов А.Я., Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: РИОР, 2010. – 288 с. ISBN 978-5-369-00151-6.

60. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с. ISBN 978-5-16-005112-3.

61. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.

62. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с. ISBN 978-5-16-006649-3.

63. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. Учебно-практическое пособие. Проспект. – Москва, 2014. – 44 с. ISBN 978-5-392-13189-1.

64. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 365 с. ISBN 978-5-16-001973-4.

65. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 156с. – (Научная мысль). – [www/dx.doi.org/10/12737/852](http://www.dx.doi.org/10/12737/852). ISBN 978-5-16-009530-1 (print). ISBN 978-5-16-100187-5 (online).

66. Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 427 с. ISBN 978-5-16-006018-7.

67. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес организацией. – М.: ИНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.

68. Кривокопа Е.И. Деловые коммуникации: Учеб. пособие /

Е.И. Кривокопа. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 190 с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-16-004277-0.

69. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А. Климов. – 4-е изд. стереотип. – М.: Академия, 2010. – 302 с.

70. Козырева П. М. Межличностное доверие в контексте формирования социального капитала // Социологические исследования. - 2009. – № 1. – С. 43–54.

71. Компетенции в образовании: опыт проектирования: сб. науч. тр. / под ред. А.В. Хуторского. – М.: Научно-внедренческое предприятие «ИНЭК», 2007. – 327 с.

72. Ксенчук Е.В. Системное мышление: Границы ментальных моделей и системное видение мира / Е.В. Ксенчук. – М.: Дело, 2011. – 368 с.

73. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.

74. Лайл М., Спенсер-Мл., доктор наук, Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М.: НИРРО, 2005. – 384 с. ISBN 5-98293-066-0 (рус.), ISBN 0-471-54809-x (анг.)

75. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала. М.: Маркет ДС, 2011. – 232 с.

76. Мазин А.Л. Экономика труда: Учеб. пособие / А.Л. Мазин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 623 с. ISBN 978-5-238-01419-7.

77. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента. М.: Дело, 2013. – 424 с., ISBN 978-5-7749-0767-0

78. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с. ISBN 978-5-469-00449-3; 5-469-00449-X.

79. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 207 с.

80. Международные трудовые стандарты и российское трудовое

право: перспективы координации: Монография / Под ред. С.Ю. Головиной, Н.Л. Лютова. – М.: Юр. Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 256 с. ISBN 978-5-91768-678-3.

81. Мересте У.И. О матричном методе анализа экономической эффективности общественного производства [Текст] / У.И. Мересте // ЭИММ. – 1982. – Т.18. – Вып.1. – С. 85-91.

82. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – Изд. 8-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 808 с.

83. Моисеева Н.К., Карпунин М.Г. Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа. – М.: Высшая школа, 1998. – 287 с.

84. Назаров О.М. Кадровый потенциал и организационная культура / М.А. Кузьмин, О.М. Назаров // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. Вып. 2 / редкол.: Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский (отв. ред.) [и др.]. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2009. – С. 116-124.

85. Назаров О.М. Оценка посткризисного состояния кадрового потенциала банковского сектора России / О.М. Назаров // Нар. хоз-во. Вопр. инновац. развития. – 2011. – № 3. – С. 139-142.

86. Носкова О.Г. Психология труда / О.Г. Носкова; под ред. Е.А. Климова. – 5-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2009. – 383 с.

87. Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник для студ. вузов: в 2 т. / Ю.Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабынина ; под общ. ред. Ю. Г. Одегова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – Т. 1 760 с., Т. 2. 924 с. Т. 1. ISBN 978-5-94280-242-4. Т. 2. ISBN 978-5-94280-247-9.

88. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

89. Одегов Ю.Г. и др. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практ. пособие / Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. – М.: Издательство Альфа Пресс, 2011. –

752 с.

90. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

91. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 50 с.

92. Основы теории коммуникации: Учебное пособие/ Отв. ред. О.Я. Гойхман. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 352 с.

93. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010. – 400 с.

94. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). – Доступ: <http://base.garant.ru/12134976/>.

95. Потуданская В.Ф., Трункина Л.В. Оценка трудового потенциала персонала предприятия. Бизнес. Образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса. – Волгоград, Волгоградский институт бизнеса, 2011. - № 4 (17). - С. 96-101.

96. Приказ Росстата от 29.09.2017 N 647 «Об утверждении Методики расчета баланса трудовых ресурсов и оценки затрат труда». – Доступ: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/pr647-17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/pr647-17.pdf).

97. Пряжников Н.С. Психология труда / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – 5-е изд., стереотип. – М. : Академия, 2009. – 477 с.

98. Психология труда: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. проф. А.В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с. ISBN 5-305-00111-0.

99. Пурыскина В. А., Радько С.Г. Содержание компонентов трудового потенциала и взаимодействие работников. Научный журнал «Дизайн и

технологии». – М.: МГУДТ, 2014. – № 43 (85). - С. 67-75.

100. Пурыскина В.А. Развитие коммуникативного взаимодействия на основе трудового потенциала. Научный журнал «Дизайн и технологии». – М.: МГУДТ, 2015. – № 48 (90). - С. 86-93.

101. Пурыскина В.А. Сравнительный анализ концепций управления трудовым потенциалом. Сборник статей Международной научно-практической конференции «Гуманитарные основания социального прогресса: Россия и современность»: Часть 6. – М.:ФГБОУ ВО «МГУДТ», 2016. – С. 231-236.

102. Пурыскина В.А., Радько С.Г. Развитие трудового потенциала и выделение компетенций. Современные задачи инженерных наук: сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного научно-технического Форума «Первые международные Косыгинские чтения» (11-12 октября 2017 года). – М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2017. – С. 63-65.

103. Пурыскина В.А. Комплексная оценка трудового потенциала с учетом показателей деятельности предприятия. Научный журнал «Дизайн и технологии». – М.: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2017. - № 60 (102). - С. 87-91

104. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: Когито-Центр, 2002. – 369 с. ISBN: 5-89353-052-7, 0-7186-0481-4

105. Радько С.Г. Анализ и оценка трудового потенциала: Монография. – СПб.: Просвещение, 2005. –136 с. ISBN 5-09-012909-6.

106. Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом: Учеб. пособие. – СПб.: филиал изд-ва «Просвещение», 2007. – 318 с. ISBN 5-87055-061-0.

107. Радько С.Г. Личностные качества и содержание компетенций работников. Сборник докладов международной научно-практической конференции «Инновационные и наукоемкие технологии в легкой

промышленности». Ч. I. – Москва: ИИЦ МГУДТ, 2008. – С. 116-119.

108. Радько С.Г. Компетенция как составная часть трудового потенциала. Научный журнал «Дизайн и технологии». – М.: МГУДТ, 2009. - № 12 (54). - С. 134-144.

109. Радько С. Г. Трудовой потенциал и содержание компетенций. Zborník príspevkov z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia «Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied '09» / Slovenská technická univerzita v Bratislave. – Bratislava: Separátny výtlačok, 2010. – С. 47-58.

110. Радько С.Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория: Монография. – СПб.: Просвещение, 2010. – 140 с. ISBN 978-5-09-020770-6.

111. Радько С.Г. Трудовые риски в системе социально-экономических категорий: Монография. – СПб.: филиал изд-ва «Просвещение», 2012. – 183 с. ISBN 978-5-09-028675-6.

112. Радько С.Г. Компетенции как совокупный ожидаемый результат образования, Нестор-история. – Москва·Санкт-Петербург, 2014. – 204 с. ISBN 978-5-4469-0302-3.

113. Радько С.Г., Пурыскина В.А. Выборка показателей развития коммуникативного взаимодействия на основе трудового потенциала. Сборник материалов Международной научно-технической конференции: Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (Инновации - 2015): Часть 3. – М.: ФГБОУ ВПО «МГУДТ», 2015. – с. 228-231.

114. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда. – ЛКИ, 2014. – 424с. ISBN 978-5-382-01575-0

115. Рябов В.В., Фролов Ю.В. Проектирование критериев оценки качества подготовки и переподготовки. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. – 27 с.

116. Саати Т., Кернс К., 1991. Аналитическое планирование. Организация систем. – М.: Издательство Радио и связь, 1991. – 224 с.

117. Сибилева В.Я., Антонов А.П., Радько С.Г. Подход к определению понятия трудового потенциала. Научный журнал «Дизайн и технологии». – М.: МГУДТ, 2015. - № 46 (86). - С. 96-100.
118. Сидорина Т.Ю. Социальный капитал организации и социальная политика российского предприятия // Журнал исследований социальной политики, 2007. - Том 5. - № 3. – С. 319–334.
119. Симкина Л. Г. Человеческий капитал в инновационной экономике. – СПб.: Изд-во СПбГИЭА, 2000. – 152 с.
120. Симонова И.Ф., Бетилгириев М.А., Идигова Л.М. Управление кадровыми рисками нефтегазодобывающего предприятия: Учебное пособие. – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2011. – 208 с. ISBN 978-5-91961-028-1.
121. Скаржинский М.И. Трудовой потенциал как экономическая категория / Трудовой потенциал социалистического общества. – Ярославль, 1986. – С. 8-12.
122. Словарь русского языка: в 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистических исследований / Под ред. А. П. Евгеньевой, Т. 2. К – О. 4-е изд., стер., Полиграфресурсы, Москва, Рус. яз., 1999, 736 с., ISBN 5-200-02673-3 (т. 1. «Русский язык»); ISBN 5-200-02672-5 («Русский язык»); ISBN 5-87548-044-0 (т. 1. «Полиграфресурсы»); ISBN 5-87548- 048-3 (т. 1 «Полиграфресурсы»).
123. Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом. – М.: Альфа-пресс, 2008. – 496 с.
124. Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (Поведенческие основы управления персоналом)/ В.А. Спивак. –С-Пб.: С-ПБУЭиФ, 1995. – 190 с.
125. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с. ISBN: 978-5-16-003946-6
126. Ставропольский Ю. В. Кросскультурная психология: Учебно-методическое пособие. Саратов, 2010. – 174 с.
127. Степанова С.М. Кадровый потенциал как объект управления //

Организация и управление в трансформационном обществе: экономические, социальные, правовые и психологические аспекты: Сборник материалов Всероссийской науч.– практ. конф. – Пенза, 2006. – С.44–47.

128. Степанова С.М. Мониторинг как инструмент эффективного управления социально-трудовыми потоками промышленного комплекса // Управление экономическими системами: Материалы международной научно– методической конференции. – Пенза, 2009. - С. 97–99.

129. Степанова С.М. Стратегическое управление персоналом текстильного предприятия: формирование кадрового резерва // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. - 2006. – № 6 (294). – С. 11–14.

130. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда. – М.: Гос. изд. пол. лит., 1957. – 729 с.

131. Стюарт К. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 368 с.

132. Технология исполнения и оформление научно-исследовательской работы: Учебно-методическое пособие / М.Е. Вайндорф-Сысоева. – М.: ЦГЛ, 2006. – 96 с.

133. Тяжов А.И. Индивидуальный трудовой потенциал и политико-экономическая концепция человеческих способностей. – Кострома: Изд-во КГПУ им. Н.А. Некрасова, 1999. – 320 с.

134. Тяжов А.И. Теоретические основы трудового потенциала и методология его исследования: Научные разраб. по теме НИР «Трудовой потенциал человека и общества»/А.И. Тяжов. Костром. гос. пед. ун-т им. Н.А. Некрасова. Каф. экономики. – Кострома, 1996. – 20с.

135. Тяжов А.И., Шапошникова В.В. Формирование и взаимосвязь различных видов доверия как институциональной основы социального капитала / Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции «Соловьевские экономические чтения». – Кострома: КГТУ, 2008. – С. 23-26.



136. Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня. - 2004. - № 3. – С. 20-26.
137. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / под ред. И.В. Мишуровой. – М.: Ростов н/Д: МарТ, 2011. – 368 с. ISBN: 978-5-241-01072-8.
138. Травин В.В., Магура М.И., Курбатов М.Б. Развитие управленческого потенциала. Модуль 1. Учебно-практическое пособие. М.: Дело, 2014. – 102с. ISBN 978-5-7749-0892-9.
139. Уманский Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. – Кострома: КГУ, 2001. – 208 с.
140. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 570 с. ISBN: 978-5-16-003563-5.
141. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М., 1999. – 512 с.
142. Управление персоналом в России: история и современность: Кн. 1: монография / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 240 с. – (Научная мысль). – [www/dx.doi.org/10.12737/3854](http://www.dx.doi.org/10.12737/3854). ISBN 978-5-16-010226-9 (print). ISBN 978-5-16-102051-7 (online).
143. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров /под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 526 с. – Серия: Бакалавр. Углубленный курс. ISBN 978-5-9916-3664-3.
144. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: Акалис, 2012. - 123с.
145. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. М.: Издательство ЭКСМО, 2012. — 120 с.
146. Человек. Образование. Труд. / Под ред. И. Ф. Симоновой, Изд-во ЦентрЛитНефтеГаз, Москва, 2008. - 256 с. ISBN: 978-5-902665-38-0.
147. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 122 с.+ Доп.

Материалы. ISBN 978-5-16-009808-1(print). ISBN 978-5-16-101253-6 (online).

148. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие/ О.Л. Чуланова. - М.: ИНФРА-М, 2017.–73 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).- [www/dx.doi.org/10/12737/3433](http://www.dx.doi.org/10/12737/3433). ISBN 978-5-16-010724-0 (print). ISBN 978-5-16-102578-9 (online).

149. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 120 с. ISBN 978-5-16-010660-1.

150. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2005. – 880 с. ISBN 5-94798-488-1.

151. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

152. Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 302 с. ISBN 978-5-9558-0051-6.

153. Экономика труда: Учебник / Под ред. Архипова А.И., Карпухина Д.Н., Кокина Ю.П. – М.: ЗАО «Изд-во Экономика», 2009. – 559 с. ISBN 978-5-282-02893-5.

154. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 584 с. ISBN 5-16-000980-9.

155. Экономика управления персоналом: учебник/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под.ред. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2018. - 427с. ISBN 978-5-16-006018-7 (print). ISBN 978-5-16-105970-8.

**Атрибут** – существенный признак, постоянное свойство, принадлежность предмета.

**Компетенция** – область вопросов, в которых кто-л. хорошо осведомлен.

**Компетентность** – обладание основательными знаниями в какой-л. области

**Возраст** – период, степень в росте, развитии каждого человека.

– объективная, культурно-исторически изменчивая, хронологически и символически фиксированная характеристика и стадия развития индивида в онтогенезе.

– количество времени, лет от рождения, с момента появления на свет; период, ступень в росте, развитии человека, животного, растения.

**Восприятие** – субъективный образ предмета, явления или процесса, непосредственно воздействующего на анализатор или систему анализаторов.

**Гениальность** – высшая степень творческих проявлений личности. Проявляется в творчестве, имеющем выдающееся значение для общества.

**Пол:**

– совокупность признаков организма, обеспечивающих размножение, по которым различаются мужские и женские особи, а также один из двух разрядов живых существ (мужчин и женщин, самцов и самок), различающихся по этим признакам;

– каждый из двух генетически и физиологически противопоставленных разрядов живых существ (мужчин и женщин, самцов и самок), организмов;

– комплекс телесных, репродуктивных, поведенческих и социальных признаков, определяющих индивида как мужчину или женщину, мальчика или девочку.

**Конформизм** – морально-политический термин, обозначающий приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т.д. *Расширенная трактовка.* Процесс изменения восприятия, поведения индивида в сторону согласия с группой в ответ на реальное или воображаемое групповое давление в ситуациях, когда нет прямого требования соглашаться с группой.

**Восприятие** – отражение в человеческом сознании действующих в данное время на органы чувств предметов и явлений материально мира, включающее в себя понимание и осмысление их на основе предшествующего опыта. Узнавание предметов и явлений внешнего мира.

**Восприимчивость** – от прил. *восприимчивый* – легко воспринимающий и усваивающий что-н., легко поддающийся воздействию чего-л.

**Сензитивность** – восприимчивость к чувствам других.

**Сознание** – состояние человека в здравом уме и твердой памяти, способность воспринимать действительность и отдавать себе отчет в своих действиях; способность мыслить и рассуждать; восприятие и понимание окружающей действительности, свойственное человеку, способность осмысленно воспринимать окружающее; ясное понимание чего-л.

**Мастерство** – большое умение, искусство в какой-л. области; исключительное умение, высокое искусство в какой-л. области.

**Предприимчивость** – *свойство по знач. прил. предприимчивый*. Обладающий практической сметкой.

**Одаренность** – интегральное проявление способностей в отношении конкретной деятельности.

**Профессионализм** – профессиональное мастерство, профессионализация.

**Творчество** – деятельность человека, направленная на создание культурных или материальных ценностей.

**Эгоцентризм** – неспособность индивида изменить исходную познавательную, моральную либо коммуникативную позицию к некоторому объекту, мнению или представлению, сочетающуюся с сосредоточенностью личности на собственных целях, даже перед противоречащей его опыту информацией. Человек, у которого выражено данное качество, ощущает себя центром мира и всех событий. У него присутствует потребность быть главным, всегда привлекать мнение окружающих.

**Эмпатия** – постижение эмоционального состояния, проникновение в чувствование и в переживания другого человека.

Таблица 1 - Перечень компонентов, позволяющих получать представления об особенностях взаимодействия работников и развитии социально-трудовых отношений

1. Аккуратность	55. Творческий потенциал
2. Активность	56. Трудовая активность
3. Амбициозность	57. Трудовая дисциплина
4. Аналитический склад ума	58. Знания общие
5. Бдительность	59. Знания специальные
6. Бережливость	60. Импульсивность
7. Бескорыстие	61. Исполнительность
8. Беспристрастность	62. Категоричность
9. Благонадежность	63. Качества лидера
10. Благоразумие	64. Квалификация
11. Вежливость	65. Коммуникабельность
12. Взыскательность	66. Компетентность общая
13. Властность	67. Компетентность профессиональная
14. Внимание	68. Компромиссность
15. Внимательность	69. Консерватизм
16. Внушаемость	70. Конфликтность
17. Внушительность	71. Культурность
18. Возбудимость	72. Логика
19. Возраст	73. Лояльность
20. Воли наличие	74. Мастерство
21. Воли отсутствие	75. Мобильность
22. Воображение	76. Пассивность
23. Воспитанность	77. Патриотизм
24. Восприимчивость	78. Педантизм
25. Восприятие реальности	79. Подозрительность
26. Вспыльчивость	80. Порядочность
27. Выдержанность	81. Последовательность в действиях
28. Мотивация личная	82. Потребности
29. Мотивация трудовая	83. Правдивость
30. Мышление абстрактное	84. Практичность
31. Мышление логическое	85. Преданность
32. Мышление нестереотипное	86. Предприимчивость
33. Мышление образное	87. Предпринимательские способности
34. Мышление системное	88. Предупредительность
35. Мышление тактическое	89. Предусмотрительность
36. Наблюдательность	90. Презентабельность
37. Напористость	91. Принципиальность
38. Настойчивость	92. Производительность труда
39. Недоверчивость	93. Профессионализм
40. Неуживчивость	94. Психологические особенности
41. Недоброжелательность	95. Пунктуальность
42. Общительность	96. Работоспособность
43. Опрятность	97. Распорядительность
44. Опыт	98. Рассудительность
45. Организаторские способности	99. Результативность труда
46. Ответственность	100. Решительность
47. Добросовестность	101. Самоконтроль
48. Состояние здоровья	102. Самолюбие
49. Стаж работы общий	103. Самостоятельность
50. Стаж работы по специальности	104. Самооценка высокая
51. Стрессоустойчивость	105. Самооценка низкая
52. Талант	106. Удовлетворенность работой
53. Творческая активность	107. Умение мотивировать
54. Творческая продуктивность	108. Эрудиция

## Продолжение таблицы 1

109. Аналитическое мышление	118. Устойчивость
110. Образование	119. Лидерство
111. Гибкость в общении	120. Здоровье
112. Межличностное понимание	121. Дисциплинированность
113. Организованность	122. Уровень компенсации
114. Понимание бизнеса	123. Доверие к руководителю
115. Стратегическое видение	124. Стремление к труду
116. Творческий подход	125. Симпатии в коллективе
117. Убедительность	126. Доверие к работодателю

Таблица 1 - Перечень компетенций при эталонном представлении

Аналитический склад ума
Формулирует значимые для реализации проблемы, определяет способы и возможности их решения, формулирует выводы
Формулирует проблемы, с трудом определяет способы и возможности их решения
Формулирует проблемы редко, решения предоставить не может
Проблем не формулирует
Добросовестность
Добросовестно относится ко всем заданиям
Периодически проявляются недостатки в работе
Добросовестно выполняет только прямые указания руководства
Добросовестно не выполняет заданий
Креативность
Часто предлагает новые нестандартные решения в сложных ситуациях, делает прогнозы
Предлагает новые подходы в критических ситуациях
Иногда предлагает новые эффективные решения
Не предлагает ничего нового
Лидерские качества
Проявляет лидерские качества во всех областях своей деятельности
Проявляет лидерские качества в отдельных областях
Иногда проявляет лидерские качества
Личная мотивация
Мотивация к труду очень сильная, всегда работает с высокой отдачей
Мотивирован в достаточной степени, чтобы выполнять служебные обязанности
Мотивация появляется при наличии стимулирующих факторов
Личная мотивация отсутствует
Межличностное понимание
Межличностные отношения умеет строить таким образом, чтобы с окружающими всегда были хорошие отношения
Межличностные отношения выстраивает тогда, когда считает это необходимым
С окружающими с трудом выстраивает межличностные отношения
Выстроить межличностные отношения с коллегами не удастся
Организаторские способности
Проявляет организационные способности во всех ситуациях
Организационные способности проявляются при острой необходимости
Организационные способности проявляются слабо
Организационные способности отсутствуют
Профессионализм
Обладает большим объемом специальных знаний и умений в выбранной сфере деятельности
Обладает специальными знаниями и умениями в выбранной сфере, но требуется периодическое повышение квалификации
Специальные знания и умения присутствуют незначительно, требуется переподготовка
Специальными знаниями и умениями не обладает

Письменная коммуникация
Составляет служебные документы грамотно, не допускает ошибок, ведет переписку, касающуюся различных сфер деятельности
Составляет служебные документы грамотно, иногда допускает неточности
Составляет документы по образцу, допускает ошибки
Составлять документы не может
Решительность
Проявляет решительность во всех аспектах трудовой деятельности, когда это необходимо
Решителен в зависимости от настроения
Решительность проявляется редко
Решительность не проявляется
Стратегическое видение
Владеет общей стратегией, делает качественные прогнозы, принимает решения с учетом перспектив развития в обозримом будущем
Владеет общей стратегией, делает не вполне достоверные прогнозы
Владеет общей стратегией, но перспективы развития определить не в состоянии
Не в состоянии определить перспективы развития
Убедительность в общении
Убедителен при общении всегда, умеет оказывать впечатление
Убедительность при общении проявляется при необходимости
Убедителен недостаточно для выполнения служебных обязанностей
Устная коммуникация
Находит взаимопонимание со всеми работниками, коммуникабелен в любых ситуациях, умеет избегать конфликтных ситуаций
Находит взаимопонимание с большинством работников, умеет избегать конфликтных ситуаций
Редко находит взаимопонимание с работниками
Способностью к устной коммуникации не обладает
Устойчивость
Устойчив к стрессовым ситуациям, умеет работать при неблагоприятном развитии событий
Периодически проявляет устойчивость к стрессовым ситуациям
Устойчивость к стрессовым ситуациям слабая, может потерять контроль над событиями
В стрессовых и сложных ситуациях контролировать развитие событий не может



Таблица 1 - Критерии, определяющие результативность взаимодействия работников предприятия с учетом качества трудового потенциала

1-й критерий – Выработка подходов к развитию человеческого капитала		
№	Компетенция	Содержание компонента
1	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Определение методов обработки информации, требуемых для принятия решений при наличии неупорядоченных массивов данных, отражающих состояние человеческого капитала
2	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях (решительность)	Выборка технико-экономических показателей, характеризующих человеческий капитал и отражающих степень риска при принятии управленческого решения
3	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Разработка специализированных программ, касающихся улучшения профессиональных навыков управления при приоритете цели «развитие человеческого капитала»
4	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Определение наилучших условий и методов для организации служебных мероприятий, целью которых является развитие составляющих человеческого капитала, влияющих на повышение прибыльности предприятия
5	Способность быстро воспринимать новую информацию	Создание условий для развития навыков восприятия новой информации
6	Способность нести ответственность за принятое решение	Создание условий для выполнения трудовой деятельности, не допускающих необдуманных решений
7	Умение распределять обязанности между работниками	Разработка нормативов выполнения планов, касающихся развития человеческого капитала
2-й критерий – Выработка технико-экономических показателей, характеризующий трудовой потенциал		
№	Компетенция	Содержание компонента
1	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Разработка методов обработки статистических данных при принятии стратегических решений, касающихся управления трудовым потенциалом
2	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Выборка технико-экономических показателей, отражающих степень риска при принятии управленческих решений, касающихся развития трудового потенциала
3	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Определение показателей, характеризующих трудовой потенциал работников
4	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Создание нормативных показателей, характеризующих качество организации мероприятий по развитию трудового потенциала

5	Способность быстро воспринимать новую информацию	Разработка шкал восприятия новой информации в системе управления трудовым потенциалом и повышения качества взаимодействия работников
6	Способность нести ответственность за принятое решение	Разработка шкал взысканий, используемых при внедрение систем повышения ответственности работников
7	Умение распределять обязанности между работниками	Разработка норматива выполнения плана по развитию трудового потенциала
3-й критерий – Выработка подходов к развитию трудового потенциала		
№	Компетенция	Содержание компонента
1	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Выработка правил принятия решений в условиях, характеризующихся недостаточностью информации
2	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Выработка подходов, касающихся снижения степени риска отсутствия результата при развитии потенциала промышленно-производственного персонала
3	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Развитие подходов и методов улучшения профессиональных навыков специалистов
4	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Поиск, выбор и обоснование использования программ повышения квалификации работников
5	Способность быстро воспринимать новую информацию	Проведение тренингов для определения «лидирующих» работников в области восприятия новой информации
6	Способность нести ответственность за принятое решение	Определение критериев развития трудового потенциала с учетом основных приоритетов предприятия
7	Умение распределять обязанности между работниками	Выработка подходов, касающихся распределения обязанностей основного промышленно-производственного персонала
4-й критерий – Выработка подходов по принятию решений, касающихся использования информации при ее недостаточности или избыточности		
№	Компетенция	Содержание компонента
1	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Выработка подходов по улучшению профессиональных навыков специалистов в условиях, характеризующихся недостаточностью информации
2	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Подготовка семинаров, касающихся изучения возможностей по стимулированию персонала к принятию решений в экстренных ситуациях
3	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Повышение эффективности труда с использованием методов, повышающих скорость обработки специализированной информации

4	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Повышение заинтересованности персонала к внесению рационализаторских предложений
5	Способность быстро воспринимать новую информацию	Мотивирование персонала к развитию навыков быстрого восприятия новой информации
6	Способность нести ответственность за принятое решение	Создание доброжелательной атмосферы в коллективе, способствующей результативной работе, выработка заинтересованности в максимальном приложении своих сил
7	Умение распределять обязанности между работниками	Разработка методов получения структурированной информации между работниками
5-й критерий – Разработка и внедрение политики мотивации и стимулирования персонала		
№	Компетенция	Содержание компонента
1	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Стимулирование за выполнение задач в ситуациях, характеризующихся высокой степенью неопределенности
2	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Выработка комплекса стимулирующих воздействий с учетом степени экстремальности ситуации
3	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Гармонизация механизма стимулирования труда с учетом мотивационных установок персонала
4	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Выработка способов материального поощрения за грамотное проведение служебных мероприятий
5	Способность быстро воспринимать новую информацию	Повышение в должности за вовремя принятую и учтенную при принятии решений информацию
6	Способность нести ответственность за принятое решение	Введение штрафов за решения, приводящие к ухудшению производственной деятельности
7	Умение распределять обязанности между работниками	Разработка премиальных шкал, учитывающих особенности выполняемых служебных обязанностей
6-й критерий – Постановка задач по достижению основных целей предприятия		
№	Компетенция	Содержание компонента
1	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Определение технико-экономических показателей, отражающих степень риска при недостаточности информации

2	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Выработка шкалы степени информированности при принятии первого и единственно верного решения, проведение учебных тревог
3	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Развитие и внедрение методов анкетирования, позволяющих повышать профессионализм при командной работе
4	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Выработка методов контроля качества выполнения служебных мероприятий, способствующих эффективной реализации основных производственных задач
5	Способность быстро воспринимать новую информацию	Проведение тренингов по улучшению восприятия новой информации
6	Способность нести ответственность за принятое решение	Исключения проявления безответственности в работе
7	Умение распределять обязанности между работниками	Разработка премиальной шкалы, учитывающей степень овладения трудовыми навыками по реализации основных целей предприятия
7-й критерий – Создание программ повышения квалификации		
№	Компетенция	Содержание компонента
1	Способность принимать неочевидные решения в условиях, характеризующихся недостаточностью информации	Разработка обучающих программ по принятию неочевидных решений
2	Способность быстро принимать решения в экстренных ситуациях	Прохождение курсов повышения квалификации, касающихся принятия решений в экстренных ситуациях
3	Способность к профессиональной работе в трудовом коллективе	Выработка мероприятий по обучению работе в экстренных ситуациях
4	Умение грамотно организовывать служебные мероприятия и контролировать их исполнение	Разработка месячных и годовых планов организации и контроля по выполнению служебных мероприятий
5	Способность быстро воспринимать новую информацию	Проведение семинаров по улучшению восприятия потоков информации
6	Способность нести ответственность за принятое решение	Создание программ повышения квалификации, касающихся принятия решений при выполнении служебных обязанностей в различных должностях
7	Умение распределять обязанности между работниками	Проведение собраний и совещаний, касающихся развития программ по улучшению качества распределения обязанностей между различными группами работников

Источник: разработано автором

Таблица 1 - Матрица попарных сравнений критериев

№	1	2	3	4	5	6	7	Вектор приоритетов
1	1	1/3	1/5	1/6	1/7	1/5	1/3	0,03
2	3	1	1/5	1/5	5	4	4	0,161
3	5	5	1	5	1/3	1/3	5	0,213
4	6	5	1/5	1	1/6	1/6	1/5	0,073
5	7	1/5	3	6	1	3	3	0,253
6	5	1/4	3	6	1/3	1	5	0,195
7	3	1/4	1/5	5	1/3	1/5	1	0,075
Итого:								1

Таблица 2 - Матрица попарных сравнений компонентов

№	1	2	3	4	5	6	7	Вектор приоритетов
1	1	1/3	1/5	1/4	1/4	1/5	1/7	0,031
2	3	1	1/5	1/7	3	3	3	0,132
3	5	5	1	1/5	1/5	1/3	4	0,122
4	4	7	5	1	1/2	1/2	1/3	0,164
5	4	1/3	5	2	1	1/5	1/4	0,109
6	5	1/3	3	2	5	1	7	0,269
7	7	1/3	4	3	4	1/7	1	0,173
Итого:								1

1. Для вычисления главного собственного вектора матрицы попарного сравнения  $\lambda_{max}$  элементы каждой строки перемножаются и извлекается корень степени, равной порядку матрицы. Затем полученные значения суммируются.

$$\lambda_{max} + 0,899 + 1,89 + 2,244 + 1,4 + 1,52 + 1,444 + 2,719 = 12,116$$

$$2. \text{ Вычисление индекса согласованности: } ИС = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{12,116 - 7}{7 - 1} = 0,852,$$

где  $n$  – число сравниваемых элементов.

$$3. \text{ Вычисление отношения согласованности: } ОС = \frac{ИС}{ИС_{сл.}} = \frac{0,852}{1,32} = 0,64,$$

где  $ИС_{сл.}$  - случайный индекс согласованности.

Таблица 3 - Матрица попарных сравнений компонентов

№	1	2	3	4	5	6	7	Вектор приоритетов
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	3	3	5	1/3	1/5	1/7	0,112
2	1/3	1	1/5	1/3	3	3	5	0,126

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	1/3	5	1	5	1/7	1/5	9	0,141
4	1/5	3	1/5	1	1/3	1/3	1/3	0,058
5	3	1/3	7	3	1	1/7	1/7	0,112
6	5	1/3	5	3	7	1	5	0,332
7	7	1/5	1/9	3	7	1/5	1	0,119
Итого:								1

$$1) \quad \lambda_{max} = 1,888 + 1,62 + 1,71 + 1,179 + 2,1 + 1,683 + 2,452 = 12,632$$

$$2) \quad IC = \frac{12,632-7}{7-1} = 0,938$$

$$3) \quad OC = \frac{0,938}{1,32} = 0,71$$

Таблица 4 - Матрица попарных сравнений компонентов

№	1	2	3	4	5	6	7	Вектор приоритетов
1	1	1/5	1/7	1/5	1/7	1/5	1/7	0,025
2	5	1	1/5	1/7	7	9	7	0,211
3	7	5	1	7	1/5	1/3	1/2	0,157
4	5	7	1/7	1	1/3	1/7	1/5	0,088
5	7	1/7	5	3	1	1/2	1/3	0,132
6	5	1/9	3	7	2	1	7	0,242
7	7	1/7	2	5	3	1/7	1	0,144
Итого:								1

$$1) \quad \lambda_{max} = 0,925 + 2,867 + 1,8 + 2,053 + 1,804 + 2,737 + 2,328 = 14,514$$

$$2) \quad IC = \frac{14,514-7}{7-1} = 1,252$$

$$3) \quad OC = \frac{1,252}{1,32} = 0,948$$

Таблица 5 - Матрица попарных сравнений компонентов

№	1	2	3	4	5	6	7	Вектор приоритетов
1	1	1/5	1/7	1/5	1/7	1/5	1/3	0,028
2	5	1	1/5	1/5	5	7	7	0,198
3	7	5	1	6	1/2	1/2	7	0,264
4	5	5	1/6	1	1/5	1/7	1/2	0,076
5	7	1/5	2	5	1	1/5	1/5	0,105
6	5	1/7	2	7	5	1	4	0,242
7	3	1/7	1/7	2	5	1/4	1	0,087
Итого:								1

$$1) \quad \lambda_{max} = 0,924 + 2,312 + 1,488 + 1,626 + 1,768 + 2,248 + 1,742 = 12,108$$

$$2) \quad IC = \frac{12,108-7}{7-1} = 0,851;$$

$$3) \quad OC = \frac{0,851}{1,32} = 0,644$$

Таблица 6 - Матрица попарных сравнений компонентов

№	1	2	3	4	5	6	7	Вектор приоритетов
1	1	5	5	7	1/5	1/4	1/3	0,134
2	1/5	1	4	4	5	5	5	0,271
3	1/5	1/4	1	1/7	1/5	9	7	0,082
4	1/7	1/4	7	1	¼	1/3	1/3	0,057
5	5	1/5	5	4	1	4	6	0,279
6	4	1/5	1/9	3	¼	1	7	0,103
7	3	1/5	1/7	3	1/6	1/7	1	0,074
Итого:								1

$$1) \quad \lambda_{max} = 1,814 + 1,924 + 1,824 + 1,261 + 1,969 + 2,031 + 1,972 = 12,795$$

$$2) \quad IC = \frac{12,795-7}{7-1} = 0,965;$$

$$3) \quad OC = \frac{0,965}{1,32} = 0,731$$

Таблица 7 - Матрица попарных сравнений компонентов

№	1	2	3	4	5	6	7	Вектор приоритетов
1	1	1/3	1/5	1/3	1/5	1/2	1/3	0,037
2	3	1	5	5	7	7	7	0,444
3	5	1/5	1	1/4	1/5	3	5	0,099
4	3	1/5	4	1	3	3	3	0,189
5	5	1/7	5	1/3	1	1/5	1/7	0,064
6	2	1/7	1/3	1/3	5	1	5	0,101
7	3	1/7	1/5	1/3	7	1/5	1	0,066
Итого:								1

$$1) \quad \lambda_{max} = 0,814 + 1,016 + 1,557 + 1,493 + 1,497 + 1,504 + 1,417 = 9,298$$

$$2) \quad IC = \frac{9,298-7}{7-1} = 0,383$$

$$3) \quad OC = \frac{0,383}{1,32} = 0,29$$

Таблица 8- Матрица попарных сравнений компонентов

№	1	2	3	4	5	6	7	Вектор приоритет
1	1	3	5	5	7	5	6	0,423
2	1/3	1	1/7	1/7	5	5	5	0,112
3	1/5	7	1	1/6	1/6	1/4	6	0,076
4	1/5	7	6	1	1/5	1/5	1/3	0,084
5	1/7	1/5	6	5	1	1/5	1/5	0,071
6	1/5	1/5	4	5	5	1	4	0,469
7	1/6	1/5	1/6	3	5	1/4	1	0,066
Итого:								1

$$1) \quad \lambda_{max} = 0,943 + 2,083 + 1,694 + 1,621 + 1,658 + 5,581 + 1,486 = 15,066$$

$$2) \quad IC = \frac{15,066-7}{7-1} = 1,344$$

$$3) \quad OC = \frac{1,344}{1,32} = 1,01$$



Показатели матрицы системного анализа эффективности деятельности  
предприятия

рез-ты фак-торы	Пр до_н/о	ТП	Сырье и материалы	Себестоимость ТП	Стоимость ОФ	Стоимость ОС	ФОТ	Ч ППП
Пр до_н/о	X	закрепление ТП за Пр	материалоемкость Пр	затратоемкость Пр	фондоемкость Пр	средство-емкость Пр	зарплатоемкость Пр	трудоемкость Пр
ТП	R ТП	X	материалоемкость ТП	затраты на 1 руб. ТП	фондоемкость ОФ по ТП	фондоемкость ОС по ТП	зарплатоемкость ТП	трудоемкость ТП
Сырье и материалы	R использования М	материалотдача по ТП	X	закрепление ПЗ за М	закрепление ОФ за М	закрепление ОС за М	закрепление ЗП за М	закрепление РС за М
Себестоимость ТП	R пр. затрат	затратотдача на 1 руб. ТП	уд.вес М в себестоимости	x	закрепление ОФ за ПЗ	закрепление ОС за ПЗ	уд.вес ЗП в ПЗ	закрепление РС за ПЗ
Стоимость ОФ	R ОФ	фондотдача по ТП	закрепление М за ОФ	закрепление ПЗ за ОФ	x	закрепление ОС за ОФ	закрепление ЗП за ОФ	закрепление РС за ОФ
Стоимость ОС	R ОС	средствотдача по ТП	закрепление М за ОС	закрепление ПЗ за ОС	закрепление ОФ за ОС	x	закрепление ЗП за ОС	закрепление РС за ОС
ФОТ	R ФОТ	зарплатотдача по ТП	закрепление М за ЗП	закрепление ПЗ за ЗП	закрепление ОФ за ЗП	закрепление ОС за ЗП	X	закрепление РС за ЗП
Ч ППП	R Ч ППП	выработка по ТП	материаловооруженность труда	затратовооруженность труда	фондовооруженность труда	вооруженность туда ОС	средняя ЗП	X

Примечание к таблице: R – рентабельность; Пр до\_н/о – прибыль до н/о; ТП – товарная продукция, ПЗ – производственные затраты; ЗП – заработная плата; ФОТ – фонд оплаты труда; М – материалы; Ч ППП – численность промышленно-производственного персонала, РС – рабочая сила.

## Анкета «Оценка уровня развития трудового потенциала»

Компоненты трудового потенциала	Ранг	Критериальные показатели деятельности предприятия	Ранг	Балл
1. Аналитическое мышление		1. Прибыль предприятия до налогообложения		
		2. Товарная продукция		
		3. Себестоимость товарной продукции		
		4. Оборотные средства		
2. Решительность		1. Прибыль предприятия до налогообложения		
		2. Товарная продукция		
		3. Оборотные средства		
		4. Сырье и материалы		
3. Организованность		1. Товарная продукция		
		2. Сырье и материалы		
		3. Себестоимость товарной продукции		
		4. Фонд оплаты труда		
4. Лидерство		1. Сырье и материалы		
		2. Себестоимость товарной продукции		
		3. Оборотные средства		
		4. Фонд оплаты труда		
5. Профессиональная компетентность		1. Товарная продукция		
		2. Сырье и материалы		
		3. Основные средства		
		4. Оборотные средства		
6. Специальные знания		1. Товарная продукция		
		2. Себестоимость товарной продукции		
		3. Оборотные средства		
		4. Фонд оплаты труда		
7. Умение распределять обязанности		1. Товарная продукция		
		2. Себестоимость товарной продукции		
		3. Фонд оплаты труда		
		4. Численность ППП		

Сводная таблица экспертных оценок уровня развития трудового потенциала

Компоненты трудового потенциала	Весо- мость	Критериальные показатели деятельности предприятия	Ранги									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Аналитическое мышление	0,1	1. Прибыль предприятия до налогообложения	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
		2. Товарная продукция	2	3	1	3	2	1	2	3	1	2
		3. Себестоимость товарной продукции	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4
		4. Оборотные средства	4	2	3	2	3	4	4	4	4	3
2. Решительность	0,09	1. Прибыль предприятия до налогообложения	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3
		2. Товарная продукция	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
		3. Оборотные средства	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2
		4. Сырье и материалы	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
3. Организованность	0,12	1. Товарная продукция	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3
		2. Сырье и материалы	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1
		3. Себестоимость товарной продукции	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4
		4. Фонд оплаты труда	2	3	4	1	1	2	1	2	1	2
4. Лидерство	0,25	1. Сырье и материалы	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4
		2. Себестоимость товарной продукции	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
		3. Оборотные средства	4	4	3	4	3	4	4	2	4	2
		4. Фонд оплаты труда	2	1	2	1	2	2	3	4	1	3
5. Профессиональная компетентность	0,14	1. Товарная продукция	4	4	4	3	1	2	4	3	4	4
		2. Сырье и материалы	2	3	1	1	3	3	2	4	3	2
		3. Основные средства	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
		4. Оборотные средства	3	2	3	1	4	4	3	2	2	3
6. Специальные знания	0,21	1. Товарная продукция	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
		2. Себестоимость товарной продукции	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3
		3. Оборотные средства	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
		4. Фонд оплаты труда	2	1	3	2	2	1	3	4	1	2
7. Умение распределять обязанности	0,09	1. Товарная продукция	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
		2. Себестоимость товарной продукции	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3
		3. Фонд оплаты труда	1	2	4	1	1	1	1	2	1	1
		4. Численность ППП	2	1	1	2	3	4	2	1	2	2