

УДК 331.1: 658.336

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ

Федюшина Елена Александровна¹, канд. экон. наук
Сабетова Татьяна Владиславовна², канд. экон. наук, доц.
Пономаренко Марина Владимировна³, канд. экон. наук, доц.

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: ledenevalena@yandex.ru

² Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, ул. Мичурина, 1, Воронеж, Россия, 394087; e-mail: tsabetova@mail.ru

³ Ставропольский государственный аграрный университет, пер. Зоотехнический, 12, Ставрополь, Россия, 355017; e-mail: marina307@inbox.ru

Цель: оценка различных аспектов деятельности организации, связанных с ее человеческими ресурсами, остается одной из наиболее актуальных проблем теории и практики управления. Это связано с высокой неопределенностью персонала как элемента внутренней среды организации и непредсказуемостью результатов управленческих действий, направленных на него. *Обсуждение:* авторы предлагают максимально полный и всесторонний анализ параметров эффективности использования человеческого потенциала компании и управления им для последующего принятия взвешенных и обоснованных решений. Анализ включает вычисление и построение выводов на основании показателей трех групп: наличия человеческих ресурсов, их использования и управления ими. *Результаты:* по каждой группе предложен ряд конкретных количественных показателей, выделены аспекты, требующие применения как количественных, так и качественных оценок. Также указывается на необходимость отслеживания динамики многих из рассматриваемых индикаторов.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, оценка, показатель, потенциал, компетенции.

DOI: 10.17308/meps.2020.5/2363

Введение

Любая компания осуществляет свою деятельность и достигает своих целей благодаря наличию и использованию имеющихся у нее производ-

ственных ресурсов. Чем эффективнее она может использовать свои ресурсы, тем больше у нее шансов на получение достаточного объема прибыли на развитие, на привлечение капитала и на завоевание устойчивой конкурентной позиции [4]. К числу производственных ресурсов современная экономическая теория относит капитал, землю, труд, информацию и предпринимательство, причем труд занимает в этом перечне особое место. Некоторые исследователи [1] утверждают, что трудовые отношения остаются одним из самых комплексных вопросов при ведении экономической деятельности, причем чем больше численность задействованного персонала, тем больше проблем в этой сфере может возникать. Среди факторов внутренней среды предприятия именно люди как носители трудовых способностей являются самым неопределенным и рискованным и требуют наиболее сложных усилий и компетенций при управлении ими.

Гипотеза

Считается, что прямым показателем для количественной оценки эффективности использования трудовых ресурсов является производительность труда. Однако сложность ее оценки и сравнения в натуральном выражении по разным отраслям и регионам заставляет исследователей и практиков прибегать к вычислениям этого показателя в денежном выражении [3]. Это, в свою очередь, задействует в расчетах параметры, связанные с ценообразованием, воспроизводственными пропорциями, государственным регулированием и еще целым рядом факторов, никоим образом не зависящих от трудовых усилий оцениваемого коллектива, а следовательно, нерелевантных. В результате использование прямого и единственного показателя для принятия решений в сфере повышения эффективности использования и управления трудовыми ресурсами становится рискованным, если не сказать бесполезным. Именно с этим связана многочисленность методик, предлагаемых разными авторами для оценки эффективности использования компаниями своего человеческого потенциала в качестве основы для принятия решений в сфере управления персоналом и смежных областях [5, 11]. На наш взгляд, для проведения полноценного обследования эффективности трудовой деятельности коллектива и качества управления ей необходим комплексный и всесторонний подход.

Трудовой потенциал любой организации не может оставаться одинаковым в течение длительного времени [10]. Это связано с тем, что данное понятие охватывает не только количество и структуру персонала организации, но и все его качественные характеристики, формирующие способность к труду каждого его члена по отдельности и всей группы в целом. Это означает, что даже при полном сохранении численности сотрудников в организации и ее подразделениях может происходить замена конкретных работников новыми в силу текучести, выхода на пенсию и иных причин движения трудовых ресурсов. И даже в том случае, если коллектив остается полностью стабильным, компетенции и возможности каждого конкретного

работника могут развиваться или деградировать, а также различные сочетания кадров в рабочих группах для решения тех или иных задач могут давать разный результат [6].

Также не следует сбрасывать со счетов различия в самих видах работ, исполняемых коллективом или группой. Одни и те же компетенции работников в один период времени активно используются, а в другой – временно перестают быть необходимыми [8]. Именно поэтому употребляются термины «трудовой потенциал» и «человеческий потенциал», ясно указывающие на то, что они подразумевают не только активно используемую, но и резервную составляющие. Они могут не использоваться полностью на том или ином временном промежутке, однако, с другой стороны, они могут развиваться без привлечения дополнительных кадров извне организации [9].

Из сказанного следует, что оценка любых параметров, характеризующих наличие, использование и управление трудовыми ресурсами, должна проводиться как на конкретный момент времени, так и в динамике.

Обсуждение

Итак, выясним, какие основные группы параметров необходимо учитывать, если исследователь решает проводить комплексный и всесторонний анализ использования и управления трудового потенциала в организации. На наш взгляд, таких групп надлежит выделить три, как представлено на рис. 1.



Рис. 1. Группы параметров для анализа эффективности использования трудового потенциала организации

Далее рассмотрим, с помощью каких количественных показателей возможно оценить все выделенные группы параметров. Сразу подчеркнем, что некоторые из них требуют, прежде всего, качественной оценки, однако она может быть необъективной, поэтому мы считаем необходимым настаивать на том, чтобы подкреплять качественные (экспертные, часто выраженные в баллах) оценки количественными показателями.

Наличие человеческих ресурсов в количественном выражении традиционно оценивается по показателям численности сотрудников:

- численность сотрудников на наблюдаемый момент времени;
- среднесписочная, средняявочная численность работников за определенный период;
- отработанное за период время (в человеко-часах или человеко-днях).

Не менее важно пропорциональное заполнение разных должностей и подразделений, поэтому мы считаем необходимым задействовать в оценке показатели наличия незаполненных вакансий и среднего периода, необходимого для их заполнения в случае появления. Это связано с невозможностью для компании достигать своих целей в случае отсутствия даже одного-двух работников на ключевых позициях. Причем в условиях существенных различий в требованиях к работникам разных профессионально-квалификационных групп компенсировать такое отсутствие чисто количественными способами не представляется возможным.

Не менее важны показатели динамики численности персонала:

- коэффициент оборота;
- коэффициент текучести;
- коэффициент стабильности персонала и другие.

В некоторой степени они отражают не только численность персонала как таковую, но и могут использоваться для оценки качества управления человеческими ресурсами.

Однако эффективное использование одного вида ресурсов на предприятии неизменно зависит от наличия и использования всех остальных видов. В том числе и труд не может эффективно использоваться в условиях дефицита капитала или информации. Поэтому мы считаем важным оценивать количественные соотношения между наличием ресурсов разных видов с помощью таких показателей, как, например:

- фондо- и энерговооруженность труда;
- техническая вооруженность труда, оснащенность рабочих мест (в натуральной и стоимостной оценке);
- уровень механизации и автоматизации производства;
- объем информационного потока в организации в расчете на одного работника.

При оценке качества имеющихся в распоряжении организации человеческих ресурсов, очевидно, не представляется возможным ограничиться только количественными показателями. Однако следует обязательно применять и их, например, такие:

- доля работников с тем или иным уровнем образования (высшим, средним профессиональным, соответствующим занимаемой должности);
- средний стаж (всего, на данном предприятии, в данной должности);
- наличие дополнительных компетенций (повышение квалификации)

за последние 3 года на 100 сотрудников, знание иностранных языков и другое – в зависимости от потребностей организации в тех или иных компетенциях).

Таким образом, мы отмечаем, что простого вычисления ряда показателей, характеризующих наличие трудового потенциала у организации, недостаточно для построения на их основании выводов. Вычисленные показатели необходимо сравнить с какой-либо базой: предшествующим периодом, показателями конкурентов или среднеотраслевыми.

Результаты

Использование трудового потенциала, как мы уже отметили выше, может быть оценено с помощью двух групп показателей: тех, что характеризуют результат, полученный с использованием труда как ресурса, и тех, что представляют собой отношения, то есть позволяют полученный результат сопоставить с затратами ресурсов [2, 7, 12]. То есть эффективная работа персонала – это скоординированное достижение всей совокупностью работников (трудовым коллективом или группой) запланированного результата при оптимальном использовании ресурсов всех видов. Не следует отрицать, что эффективность работы персонала является частью общей эффективности производства. Именно поэтому среди указанных показателей мы сочли возможным выделить общие и частные. Первые характеризуют деятельность организации в целом и лишь отчасти являются результатом работы ее коллектива; вторые напрямую характеризуют именно использование трудового потенциала.

Так, к общим результатам мы считаем нужным относить такие основные показатели работы компании, как объем производства, выручка и прибыль. Общие пропорции, то есть показатели эффективности деятельности компании, охватывают все показатели рентабельности: основной деятельности, продаж, собственного капитала, внеоборотных и оборотных активов и любые другие.

Частные результаты можно охарактеризовать как все количественные параметры трудовой деятельности:

- нормы выработки, численности, обслуживания (если они разработаны специально для данного предприятия);
- процент их выполнения;
- трудоемкость операций и продукции;
- рабочее время, отработанное среднегодовым работником или каким-либо конкретным должностным лицом, и другие.

Частные пропорции, в первую очередь, включают производительность труда в натуральном и/или стоимостном выражении, причем использование первой более желательно, так как ее значение в гораздо меньшей степени зависит от лиц, чья трудовая деятельность оценивается. Не менее важны и другие отношения, применимые в качестве показателей эффективности:

- доля затрат на персонал в выручке, себестоимости и/или произведенной добавленной стоимости;

- получено прибыли на одного работника или один отработанный человеко-день (человеко-час);

- сюда же мы считаем возможным включить коэффициент использования рабочего времени и

- процент брака.

Наконец, у многих компаний имеется насущная необходимость в оценке эффективности управления человеческими ресурсами.

Если говорить об эффективности управления имеющимся в настоящий момент трудовым потенциалом, то здесь можно применить такие показатели, как:

- коэффициент текучести кадров;

- уровень трудовой дисциплины;

- исполняемость управленческих решений.

Также охарактеризовать данный аспект деятельности управляющей подсистемы организации помогут показатели, связанные с оплатой труда и премированием:

- размер оплаты труда и его отношение к региональному прожиточному минимуму;

- доля оплаты труда в себестоимости продукции (услуг);

- соотношение заработной платы и премий в доходах сотрудников;

- получено прибыли на каждый рубль оплаты труда / премии.

Сложнее количественно оценить эффективность управления развитием трудового потенциала в связи с тем, что само это развитие далеко не всегда и не сразу дает ощутимый экономический эффект. Поэтому оценивать эффективность такой деятельности следует через отношение полученного результата в натуральном выражении к затраченным на его достижение суммам, например:

- изменение показателя текучести к затратам на социальное развитие организации;

- сокращение травматизма (единиц в год) к затратам на средства индивидуальной защиты или разъяснительные мероприятия и обучение;

- получено документов о дополнительном образовании / повышении квалификации на 1000 рублей затрат на обучение работников (или обратный показатель: стоимость каждого полученного документа) и т.п.

С другой стороны, в конечном итоге все мероприятия по развитию персонала должны приводить к росту эффективности использования трудового потенциала. Поэтому частные показатели эффективности использования трудовых ресурсов, точнее, их количественные изменения за период можно сравнивать с затратами на развитие персонала, хотя бы в целом по

организации. Так можно выявить, в какую сумму компании обходится наращивание, скажем, производительности труда или коэффициента использования рабочего времени на каждый следующий процент.

Заключение

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

Список источников

1. Егорушкина Т.Н., Панферова Е.В., Этова Е.В. *Методические подходы к оценке качества использования трудовых ресурсов предприятия на основе многомерной модели оценки трудового потенциала. Образование и наука: современные тренды: коллективная монография*. Сер. «Научно-методическая библиотека». Чебоксары, 2017, с. 62-77.
2. Журкина Т.А. Эффективность использования человеческого потенциала. Производство и переработка сельскохозяйственной продукции: менеджмент качества и безопасности // *Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию факультета технологии и товароведения Воронежского государственного аграрного университета имени императора Петра I*. Воронеж, 2018, с. 362-365.
3. Леденева Е.А. Трудовой потенциал в системе категорий труда // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*, 2008, no. 49, с. 85-90.
4. Лисова О.М., Левушкина С.В., Чернобай Н.Б. *Современная реальность HR-менеджмента. Современная наука: теоретические, практические и инновационные аспекты развития: коллективная монография: в 9 томах*. Ростов-на-Дону, 2017, с. 89-118.
5. Миненко Н.В. Влияние развития трудового потенциала на эффективность организации. Управление в XXI веке // *Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции*. Белгород, 2016, с. 34-38.
6. Сабетова Т.В. Личная конкурентоспособность на рынке труда: сущность и классификация составляющих элементов // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*, 2016, no. 3 (69), с. 34-38.
7. Сабетова Т.В. Методический подход к подбору показателей для оценки эффективности инвестиционной деятельности. Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса // *Сборник статей I Международной научно-практической конференции*. Орел, 2018, с. 123-128.
8. Сабетова Т.В., Токарева Г.В. Профессиональные компетенции и условия их проявления // *Финансовая экономика*, 2018, no. 6, с. 861-864.
9. Сабетова Т.В. *Формирование и стимулирование использования трудовых компетенций индивидов. Институциональные преобразования национальных экономических систем*. Ставрополь, 2016, с. 177-181.
10. Федюшина Е.А., Сотников С.М. Трудовой потенциал как фактор, влияющий на производительность труда. Конкурентоспособность современного предпринимательства и инновационные факторы ее повышения // *Материалы Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»*. Воронеж, 2017, с. 147-150.
11. Чучилова Э.В. Трудовой потенциал организации как фактор повышения эффективности ее деятельности. Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике // *Сборник материалов XVII ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских ра-*

бот студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток». Волгоград, 2017, с. 81-82.

12. Koziol W., Mikos A. The measurement

of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration // *Journal Of Operations Research*, 2020, vol. 28, no. 2SI, pp. 589-599.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE USE AND MANAGEMENT OF COMPANY'S HUMAN RESOURCES

Fedyushina Elena Alexandrovna¹, Cand. Sc. (Econ.)

Sabetova Tatiana Vladislavovna², Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Ponomarenko Marina Vladimirovna³, Cand. Sc. (Econ), Assoc. Prof.

¹ Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: ledenevalena@yandex.ru

² Voronezh State Agrarian University named after the Emperor Peter the Great, Michurina str., 1, Voronezh, Russia, 394087; e-mail: tsabetova@mail.ru

³ Stavropol State Agrarian University, Zootekhnicheskiy lane, 12, Stavropol, Russia, 355017; e-mail: marina307@inbox.ru

Purpose: assessment of various aspects of an organization's activities related to its human resources remains one of the most pressing problems of management theory and practice. This is due to the high uncertainty of personnel as an element of the internal environment of the organization and the unpredictability of the results of management actions aimed at it. *Discussion:* the authors offer the most complete and comprehensive analysis of the parameters of the effectiveness of using the human potential in a company and managing it for the subsequent adoption of balanced and informed decisions. The analysis includes the calculation and conclusion-making based on indicators of three groups: the availability of human resources, their use, and management. *Results:* for each group, a number of specific quantitative indicators are proposed; aspects are identified that require the use of both quantitative and qualitative estimates. The need for tracking the dynamics of many of the indicators under consideration is also indicated.

Keywords: human resources, estimation, indicator, potential, competencies.

References

1. Egorushkina T.N., Panferova E.V., Etova E.V. *Metodicheskie podkhody k otsenke kachestva ispol'zovaniya trudovykh resursov predpriyatiya na osnove mnogomernoy modeli otsenki trudovogo potentsiala* [Methodical approaches to the evaluation of the company's labour resource use quality based on the multidimensional model of human potential evaluation]. *Obrazovaniye i nauka: sovremennyye trendy: kollektivnaya monografiya*. Ser. «Nauchno-metodicheskaya biblioteka». Cheboksary, 2017, pp. 62-77. (In Russ.)
2. Zhurkina T.A. *Effektivnost' ispol'zovaniya chelovecheskogo potentsiala* [Efficiency of human potential use]. *Proizvodstvo i pererabotka sel'skokhozyaystvennoy produktsii: menedzhment kachestva i bezopasnosti. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 25-letiyu fakul'teta tekhnologii i tovarovedeniya Vo-*

ronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta imeni imperatora Petra I. Voronezh, 2018, pp. 362-365. (In Russ.)

3. Ledeneva E.A. Trudovoy potentsial v sisteme kategoriy truda [Human potential in the system of labour categories]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena*, 2008, no. 49, pp. 85-90. (In Russ.)

4. Lisova O.M., Levushkina S.V., Chernobay N.B. *Sovremennaya real'nost' HR-menedzhmenta* [Modern reality of HR-management]. *Sovremennaya nauka: teoreticheskiye, prakticheskiye i innovatsionnyye aspekty razvitiya*. Kollektivnaya monography: in 9 volumes. Rostov-na-Donu, 2017, pp. 89-118. (In Russ.)

5. Minenko N.V. Vliyaniye razvitiya trudovogo potentsiala na effektivnost' organizatsii [The impact of human potential development on the effectiveness of an organization]. *Upravleniye v XXI veke: sbornik statey po materialam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Belgotod, 2016, pp. 34-38. (In Russ.)

6. Sabetova T.V. Lichnaya konkurentosposobnost' na rynke truda: sushchnost' i klassifikatsiya sostavlyayushchikh elementov [Personal competitiveness in the labour market: essence and classification of elements]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologiy*, 2016, no3 (69), pp. 34-38.

7. Sabetova T.V. Metodicheskyy podkhod k podboru pokazateley dlya otsenki effektivnosti investitsionnoy deyatelnosti [Methodological approach to the selection of indicators for assessment of the effectiveness of investment activities]. *Innovatsionnaya ekonomika, strategicheskyy menedzhment i antikrizisnoye upravleniye v sub"yektakh biznesa: sbornik statey I Mezhdunarodnoy nauchno-*

prakticheskoy konferentsii. Orel, 2018, pp. 123-128. (In Russ.)

8. Sabetova T.V., Tokareva G.V. Professional'nyye kompetentsii i usloviya ikh proyavleniya [Professional competencies and conditions for their manifestation]. *Finansovaya ekonomika*, 2018, no. 6, pp. 861-864. (In Russ.)

9. Sabetova T.V. *Formirovaniye i stimulirovaniye ispol'zovaniya trudovykh kompetentsiy individov* [Formation and promotion of the use of labour competencies of individuals]. *Institutsional'nyye preobrazovaniya natsional'nykh ekonomicheskikh sistem*. Stavropol, 2016, pp. 177-181. (In Russ.)

10. Fedyushina E.A., Sotnikov S.M. Trudovoy potentsial kak faktor, vliyayushchiy na proizvoditel'nost' truda [Human potential as a factor affecting labor productivity]. *Konkurentosposobnost' sovremennogo predprinimatel'stva i innovatsionnyye faktory yeye povysheniya: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. FGBOU VO «Voronezhskiy gosudarstvennyy universitet». Voronezh, 2017, pp. 147-150. (In Russ.)

11. Chuchilova E.V. Trudovoy potentsial organizatsii kak faktor povysheniya effektivnosti yeye deyatelnosti [Human potential of an organization as a factor increasing the efficiency of its activities]. *Strategiya i taktika upravleniya predpriyatiyem v perekhodnoy ekonomike: Sbornik materialov XVII yezhegodnogo otkrytogo konkursa nauchno-issledovatel'skikh rabot studentov i molodykh uchenykh v oblasti ekonomiki i upravleniya «Zelenyy rostok»*. Volgograd, 2017, pp. 81-82. (In Russ.)

12. Koziol W., Mikos A. The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Journal Of Operations Research*, 2020, vol. 28, no. 2 SI, pp. 589-599.