

УДК 331

**Судакова Екатерина Сергеевна**  
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»  
Россия, Москва<sup>1</sup>  
Кафедра управления персоналом  
Аспирант  
E-Mail: ks1982@inbox.ru

## **Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика**

**Аннотация.** Инструмент оценки трудового потенциала персонала находится в основе многих бизнес-процессов по работе с персоналом, в частности, управления его развитием. Данный инструмент позволяет увидеть способность сотрудников достигать поставленных целей, увидеть окупаемость затрат на персонал, его стоимостное измерение. В каждом случае оценки, в зависимости от цели и задач управленческого мероприятия, требуется свой набор критериев и методика оценки потенциала.

В данной статье мы проанализировали различные подходы к методологии и критериям оценки трудового потенциала (как работников, так и организации в целом), определили их возможности и ограничения в применении. Мы обобщили текущие подходы по диагностике трудового потенциала персонала, выделили классификационные группы методов оценки потенциала, охарактеризовали их, сравнили между собой и обозначили место применения различных методов в области процессов по управлению персоналом, в частности, управления развитием трудового потенциала персонала. Мы проанализировали подходы к оценке, представленные в научной литературе, а также в актуальной практике организаций, и представили перечень и характеристику показателей, их назначение.

На базе проведенного анализа мы сформировали авторскую методику оценки трудового потенциала, представляющую собой взаимосвязанную систему оценки частных показателей (а именно оценки результативности и оценки уровня развития компетенций работника), смоделировали алгоритм определения интегрированной оценки, а также описали примеры и предложили практические рекомендации, в том числе свой бланк для оценки трудового потенциала работника.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал; трудовой потенциал работника; трудовой потенциал организации; квалификационный потенциал; личностный потенциал; оценка трудового потенциала; развитие трудового потенциала; результативность; целеполагание; компетенция; модель компетенций.

Идентификационный номер статьи в журнале 97EVN414

---

<sup>1</sup> 117041 г. Москва, ул. Адмирала Лазарева, д. 57, кв. 38

В основе многих мероприятий в области управления персоналом лежит инструмент оценки трудового потенциала. Данный инструмент позволяет увидеть способность сотрудников достигать поставленных целей, увидеть окупаемость затрат на персонал, его стоимостное измерение. В каждом случае оценки, в зависимости от цели и задач управленческого мероприятия, требуется свой набор критериев и методика оценки потенциала. Поэтому, на наш взгляд, оценку трудового потенциала не следует рассматривать саму по себе. В случае задачи управления развитием трудового потенциала персонала, оценка потенциала должна выступать обязательным стартовым элементом данного процесса.

**Оценка трудового потенциала**, в нашем понимании, – это процесс диагностики и анализа показателей трудового потенциала, определения уровня его развития и выявления причин его недостаточной эффективности и/или потенциала развития с целью обеспечения реализации целей и задач организации либо повышения ее эффективности.

Оценка трудового потенциала персонала позволяет:

- Управлять эффективностью персонала, оценивая соответствие трудового потенциала работников требованиям, корректируя действия сотрудников;
- Определять программы обучения и развития с учетом «областей развития» работников;
- Мотивировать и продвигать работников, обладающих высоким трудовым потенциалом и возможностями его развития.

Проанализировав научные материалы и практические разработки в области управления развитием трудового потенциала персонала, мы видим, что в настоящее время единая, положительно зарекомендовавшая себя методика оценки трудового потенциала персонала отсутствует. Обобщив текущие подходы по диагностике трудового потенциала персонала [1, 2, 3, 6, 7, 9], мы выделили классификационные группы методов оценки потенциала, охарактеризовали их, сравнили между собой и обозначили место применения различных методов в области процессов по управлению персоналом, в частности, управления развитием трудового потенциала персонала. Результаты данного анализа представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Методы оценки трудового потенциала персонала и их место применения**

№	Группы методов оценки	Характеристика методов оценки	Место применения
1	По характеру оцениваемых показателей	1. Методы оценки обобщающих, интегральных показателей (показатель возможностей половозрастных групп, эффективность капитализации (степень повышения результативности труда через использование активов трудового потенциала))	Оценка трудового потенциала укрупненных групп (регион, предприятие)
		2. Методы оценки частных показателей (результативность труда, уровень развития компетенций, уровень профессиональных знаний)	Оценка индивидуального трудового потенциала работников
2	По содержанию оценки, ее предмету	1. Методы оценки индивидуального и коллективного (подразделения, организации) трудового потенциала	Любые задачи в области управления персоналом
		2. Количественные (стоимостные, натуральные) и качественные (описательные) методы	Любые задачи в области управления персоналом (производительность труда, укомплектованность рабочих мест и др.)
		3. Стоимостные затратные и результативные методы («модели полезности» и «модели активов»)	Оценка затрат на трудовой потенциал, оценка стоимости продукта/услуг
3	По процессу, в ходе которого осуществляется оценка трудового потенциала	1. Косвенные методы процессы (оценка персонала, контроллинг системы управления персоналом; аудит персонала и рабочих мест)	Проверка соответствия целям и задачам организации, получение информации для принятия решения относительно развития организации, выявление «узких» мест
		2. Непосредственно процесс мониторинга трудового потенциала (систематическое получение объективной, всесторонней и актуальной информации, ее анализ и обобщение)	Проверка соответствия требованиям к трудовому потенциалу, выявление деформаций и возможностей развития
4	По способу сбора исходных данных	1. Анализ документов (например, данные об образовании, квалификации, психофизиологических)	Определение статистических, отчетных показателей
		2. Опросные методы (анкетный опрос, интервью, экспертные оценки, групповые обсуждения)	Определение отношения персонала, выявление преобладающего типа поведения и механизма его формирования для выбора способа управления действиями работников, оптимизации трудового потенциала
		3. Функциональный анализ рабочего процесса (характеристики сущности рабочего процесса, описание рабочего процесса)	Описание требований к работникам, оптимизация рабочего процесса

5	По способу анализа данных	1. Метод статистических сопоставлений (сравнение диагностируемых в настоящий момент показателей с показателями в предыдущие периоды)	Оценка динамики трудового потенциала. Возможен к использованию при наличии отлаженной и постоянно действующей системы оценки
		2. Метод сопоставления запланированных и реальных результатов (по окончании установленного планом срока)	Оценка степени реализации поставленных планов
		3. Метод нормативных сопоставлений (сравнение фактически установленных показателей с нормативными)	Наименее применимый метод из-за отсутствия нормативной базы по трудовому потенциалу
		4. Метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов (сопоставление достигнутых показателей с аналогами в мировой практике, другими организациями)	Отраслевой анализ. Недостаток метода: требуется обоснование типичности условий функционирования сравниваемых предприятий и факторов, определяющих трудовой потенциал
		5. Метод вариативных сопоставлений (формирование нескольких вариантов проектов развития трудового потенциала и сравнения их между собой)	Оценка проектных (не фактических) показателей
6	По формату оценки	1. Экспресс-оценка – диагностика трудового потенциала в сжатые сроки по упрощенной программе исследования, в процессе которой изучается ограниченный набор общих показателей всего потенциала или отдельных его элементов (например, квалификационной составляющей)	Решение срочных задач в ситуации дефицита времени и материальных ресурсов
		2. Обобщающая оценка – диагностика, в результате которой дается достаточно глубокое описание в целом трудового потенциала организации, но не предполагающая изучения внутренней структуры потенциала, причин и следствий ее существования	Решение срочных задач в ситуации дефицита времени и материальных ресурсов
		3. Комплексная оценка – диагностика, в максимальной степени охватывающая весь спектр проявлений трудового потенциала, его причинно-следственные связи, факторный анализ	Реализация долгосрочных целей (стратегических целей организации)
		4. Системная оценка – диагностика трудового потенциала как системного образования, предполагающая характеристику составных компонентов потенциала, взаимосвязей между ними, анализ взаимовлияний потенциала и элементов внешней среды (например, экономических показателей предприятия, функций управления персоналом и т.д.)	Реализация долгосрочных целей (стратегических целей организации)

Каждый из перечисленных выше методов оценки имеет свои преимущества и недостатки, которые ограничивают их место применения. Так, в случае оценки потенциала с целью определения направления его развития, процесс оценки требует реализации системного подхода, в первую очередь, обязательно базирующемся на целях и задачах организации в долгосрочном периоде. Главной целью оценки трудового потенциала, планирования его развития и реализации дальнейших мероприятий является обеспечение соответствия трудового потенциала долгосрочной стратегии организации. Поэтому в число критериев оценки должны входить как качественные показатели трудового потенциала, характеризующие квалификационный и личностный потенциал работников [10-19], так и количественные показатели оценки результативности труда персонала, напрямую

каскадированные от уровня стратегических целей компании до целей подразделений и непосредственно работников. Модель оценки, в таком случае, будет системой частных показателей, взаимоувязанных между собой.

В состав комиссии, формирующей требования к трудовому потенциалу должны войти представители организации, напрямую определяющие стратегию ее развития. На этапе непосредственно оценки индивидуального трудового потенциал необходимо вовлечь руководителей, наиболее полно владеющих информацией о характеристиках трудового потенциала работников. За управление данным процессом в целом могут отвечать непосредственно руководитель организации как лицо, принимающее решение и руководитель подразделения по управлению персоналом как методолог данного процесса.

В конечном итоге оценка трудового потенциала, как бизнес-процесс, должна быть экономически эффективной, а потому оценивать все возможные показатели трудового потенциала и использовать полный арсенал методов было бы не рационально. Таким образом, для отбора наиболее значимых показателей, а также методов оценки нужно руководствоваться целями конкретного мероприятия по управлению персоналом и его трудовым потенциалом.

Первостепенной задачей при определении уровня развития трудового потенциала является выбор критериев его оценки. В качестве ключевых критериев оценки и развития трудового потенциала персонала выступают две его составляющие: квалификационный потенциал (который состоит из уровня образования, профессионализма, интеллекта и способностей работников) и личностный потенциал (который включает в себя отношение к труду, социализацию, особенности личности, ценностные ориентации). Мы проанализировали подходы к оценке, представленные в научной литературе [1, 2, 3, 6, 8, 10-19], а также в актуальной практике организаций, и представили характеристику показателей в таблице 2.

**Таблица 2**

**Показатели оценки трудового потенциала на этапе его развития**

№	Показатель	Порядок расчета	Характеристика составляющей трудового потенциала
<b>Трудовой потенциал работника</b>			
1	Результативность работника за отчетный период (%)	$Pp = (Ркпэ1 + Ркпэ2 + \dots + Ркпэн) / n$ , где $Ркпэn$ – результат выполнения поставленных целей	Квалификационный и личностный потенциал, реализованные в процессе рабочей деятельности
2	Оценка компетенций (общекорпоративных, управленческих, функциональных) (% / балл)	Степень соответствия знаний, умений, навыков и личностных особенностей работника, проявляемых в поведении, требованиям к должности / функционалу подразделения / общекорпоративным требованиям	Квалификационный потенциал (профессионализм, способности), личностный потенциал (отношение к труду, социализация, особенности личности)
3	Оценка профессиональных знаний (% / балл)	Степень соответствия профессиональных знаний работника должностным обязанностям работника/функционалу подразделения / требованиям организации	Квалификационный потенциал (уровень образования, профессионализм, интеллект, способности)
4	Оценка соответствия должности (профессиональные стандарты, функционально-должностные роли) (% / балл)	Степень соответствия знаний, умений и навыков работника требованиям к должности	Квалификационный потенциал (уровень образования, профессионализм, интеллект, способности)

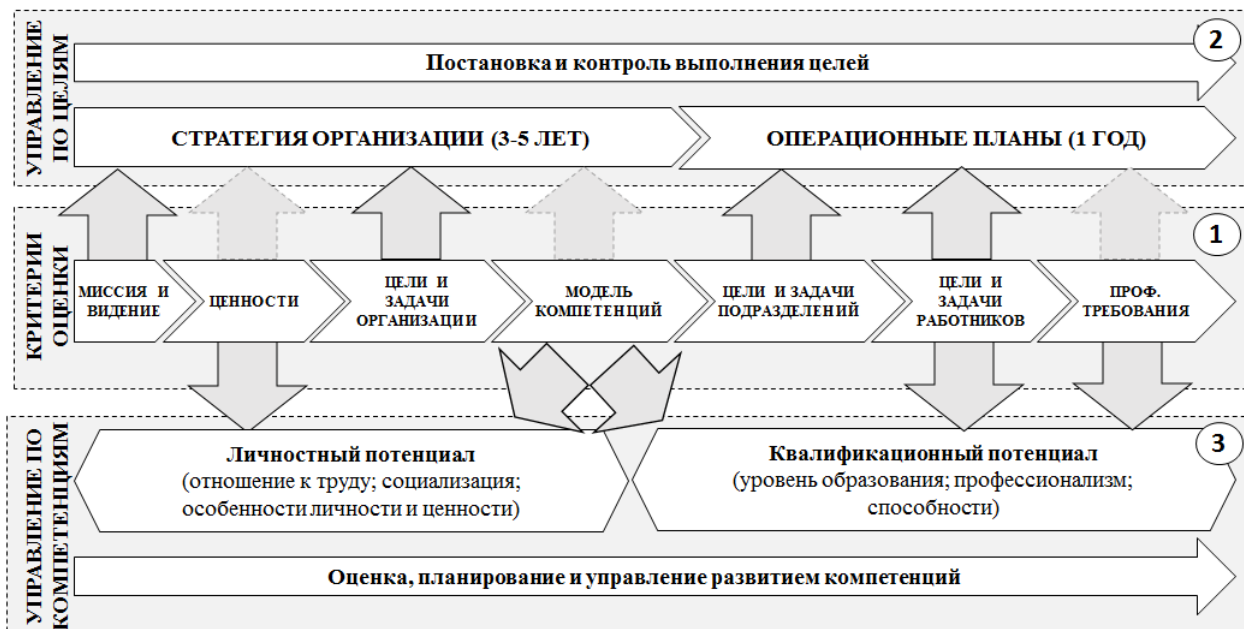
5	Оценка соответствия ценностям организации (% / балл)	Степень соответствия ценностей работника, проявляемых в поведении, требованиям организации	Личностный потенциал (ценностные ориентации)
<b>Трудовой потенциал организации</b>			
6	Результативность работников (%)	$Po = (Pp1 + Pp2 + \dots + Ppn) / n$ , где $Ppn$ – результативность работника за отчетный период	Кадровый, квалификационный, личностный, организационный потенциал
7	Образовательный уровень персонала (%)	$Ув = Чво / Чперс$ , где $Чво$ – численность персонала с высшим образованием	Квалификационный потенциал (уровень образования)
8	Удельный вес сотрудников, прошедших обучение за отчетный период (%)	$Уо = Чо / Чперс$ , где $Чо$ – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период	Квалификационный потенциал (профессионализм)
9	Выполнение плана по обучению сотрудников (%)	$\Pi = Чо / Чп$ , где $Чп$ – численность персонала согласно плана обучения	Квалификационный потенциал (профессионализм)
10	Участие сотрудников во внутренних программах обучения (%)	$Уво = Чо / Чво$ , где $Чво$ – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период	Квалификационный потенциал (профессионализм)
11	Количество рационализаторских и инновационных предложений на одного сотрудника (ед.)	$Чипр = Чип / Чперс$ , где $Чип$ – число рационализаторских и инновационных предложений	Квалификационный потенциал (интеллект, способности)
12	Ротация сотрудников (%)	$Ур = Чр / Чперс$ , где $Чр$ – число работников, сменивших сферу деятельности в рамках организации	Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал
13	Карьерный рост (%)	$Увп = Чкп / Чперс$ , где $Чкп$ – число работников, получивших продвижение по должности	Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал
14	Использование внутренних источников найма (%)	$Увв = Чвв / Чв$ , где $Чвв$ – число вакантных должностей, замещенных работниками компании	Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, организационный потенциал
15	Удельный вес сотрудников, получивших повышение по должности после обучения (%)	$Увп = Чкпо / Чперс$ , где $Чкпо$ – число работников, получивших продвижение по должности после обучения	Квалификационный, профессиональный, организационный потенциал
16	Удельный вес сотрудников, получивших повышение по итогам оценки (%)	$Увп = Чкпоц / Чперс$ , где $Чкпоц$ – число работников, получивших продвижение по должности по результатам оценки	Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал
17	Бюджет программ на развитие трудового потенциала персонала (в руб.)	$Бпр = По * k$ , где $По$ – прибыль организации, $k$ – коэффициент для формирования бюджета на программы развития трудового потенциала	Организационный потенциал
18	Удельный вес персонала, оцениваемого как соответствующий требованиям к трудовому потенциалу (%)	$Усд = Чст / Чперс$ , где $Чст$ – число работников, соответствующих требованиям (компетенциям / профессиональным стандартам / функционально-должностной роли / ценностям / интегральному критерию оценки)	Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, потенциал
19	Удельный вес персонала с индивидуальной оценкой выше среднего балла (%)	$Утп = Чтп / Чперс$ , где $Чтп$ – число работников с оценкой выше среднего уровня	Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, потенциал

Исходя из проведенного выше анализа мы видим, что для оценки квалификационного трудового потенциала работников применяются следующие показатели: оценка результативности, оценка профессиональных знаний, оценка соответствия должности, оценка компетенций. Для оценки личностного потенциала используются показатели: оценка результативности, оценка компетенций, оценка ценностей. По нашему мнению, **ключевыми показателями оценки трудового потенциала** с учетом целей и задач управления его развитием являются:

1. Оценка результативности как способа управляемого обеспечения прироста эффективности организации в соответствии с целями и задачами организации, а также тенденциями развития отрасли.
2. Оценка соответствия модели компетенций как базового инструмента внедрения клиентоориентированного подхода организации в условиях жесткой конкуренции, своевременной адаптации поведения работников к функциональным изменениям внутри организации и во внешней среде

Чтобы составить комплексное представление о трудовом потенциале работников организации набор частных критериев оценки необходимо обобщить в систему взаимосвязанных между собой показателей, которая характеризовала бы значение всей совокупности элементов трудового потенциала с учетом их взаимодействия. В этом случае становится возможным сопоставление уровня трудового потенциала работника, подразделения и всей организации в целом на начало и конец временного периода, а также сравнения различных подразделений между собой.

Представим модель взаимосвязи критериев оценки трудового потенциала работников между собой, с целями и задачами организации, а также действиями, направленными на развитие трудового потенциала персонала организации.



*Рис. 1. Модель взаимосвязи критериев оценки трудового потенциала персонала*

Оценка трудового потенциала, как и все мероприятия, связанные с управлением его развитием базируется на стратегии – долгосрочном плане развития организации. В стратегию организации входят: миссия (для чего существует организация), видение (к чему стремится организация), ценности (какой организация должна быть, чтобы достичь своей цели), цели и задачи организации (что организация должна сделать в течение ближайших лет, чтобы

достичь своей цели), модель компетенций (каким должно быть поведение сотрудников, чтобы организация достигла своих целей). На основании стратегии по принципу каскадирования целей и задач организации формируются операционные (краткосрочные) планы организации, в которые входят: цели и задачи подразделений (что должно сделать каждое подразделение в ближайшей перспективе, чтобы достичь целей организации и улучшить работу внутри подразделения), цели и задачи сотрудников (что должен сделать каждый сотрудник, чтобы достичь целей подразделения и улучшить свою работу), профессиональные требования (что должны знать и уметь сотрудники, чтобы достичь своих целей).

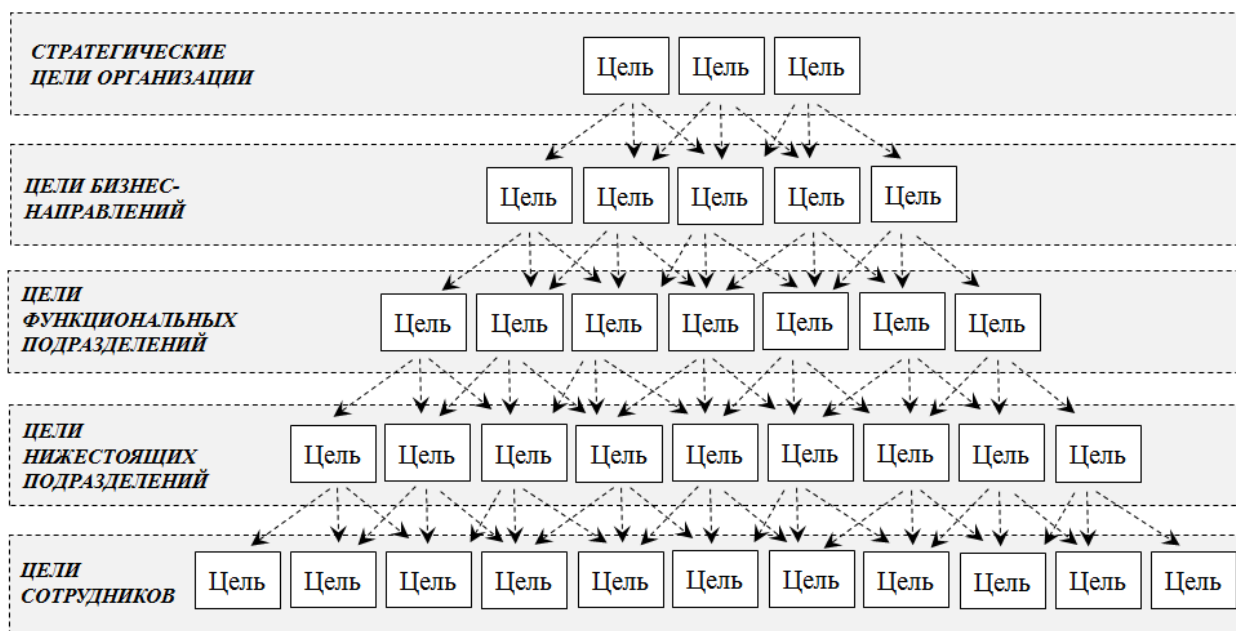
Операционные планы являются базовым критерием оценки **результативности работников**, а также основой для формирования индивидуальных планов, где исходя из целей и задач определяются зоны профессионального развития сотрудников. С учетом специфики организации и отдельных групп должностей профессиональные требования могут быть как стандартизированными (профессиональные стандарты, функционально-должностные роли, пр.), так и не стандартизированными (должностная инструкция, проектные роли, пр.) **Профессиональные требования**, как финальное звено цепи, являются наиболее пластичным критерием оценки, поскольку они наиболее подвержены влиянию внешних и внутренних факторов организации, таких как появление новых технологий, изменение организационной структуры, оптимизация и перераспределение функционала внутри подразделений и т.д. Стандартизированные профессиональные требования наиболее востребованы в организациях, нацеленных на статистическую эффективность. В условиях, где организация должна, в первую очередь, обладать динамической эффективностью, наличие стандартизированных профессиональных требований может стать сдерживающим фактором для развития персонала, и, в конечном итоге, организации в целом. В таком случае, профессиональные требования распределяются на два инструмента оценки: требования к ключевым профессиональным навыкам включаются в модель компетенций подразделения или группы должностей, а требования к знаниям – в тесты профессиональных знаний и(или) планы профессионального обучения.

Однако, критерии оценки не могут быть ограничены только требованиями к результативности персонала как к критерию: «что должны сделать работники, чтобы организация достигла своих целей». Именно поэтому, в случае не стандартизированных профессиональных требований, ключевым инструментом оценки персонала становится **модель компетенций**, как эталон поведения работников для достижения поставленных целей, иначе говоря: «как сотрудники должны выполнять поставленные цели, чтобы обеспечить эффективность организации». Модель компетенций может включать как общекорпоративные, так и специализированные требования (по уровням управления, функциональным подразделениям, группам должностей). В свою очередь модель компетенций формируется на основе системы ценностей. Таким образом, оценка работников с точки зрения соответствия ценностям организации является избыточным инструментом, поскольку ее детализация уже заложена в модели компетенций.

Итак, **первым базовым критерием оценки трудового потенциала работников** выступает уровень его результативности. **Оценка результативности работников** осуществляется путем сопоставления заданных бизнес-целей с достигнутыми результатами. Бизнес-цели – это тактические или стратегические цели и задачи, которые обеспечивают вклад в достижение цели большего подразделения и напрямую связаны с основным функционалом подразделения и должности работника. Управление результативностью представляется нам как систематический подход к повышению эффективности работы сотрудников для достижения целей организации.



Постановку целей работникам мы рекомендуем реализовывать по **принципу каскадирования стратегических целей организации** (то есть трансляции «сверху вниз»: от стратегических целей компании до непосредственно работников). Представим модель каскадирования целей на рисунке 2.



*Рис. 2. Каскадирование целей, как ключевой принцип целеполагания*

Цели могут быть **каскадированы на уровень работника двумя способами**: во-первых, путем декомпозиции от стратегических целей компании до целей подразделений, и, как конечное звено, до непосредственно работников, во-вторых, путем прямого включения ключевых стратегических приоритетов в план результативности работника. Такой подход позволяет обеспечить вовлечение всего персонала в достижение стратегических целей организации через повышение личной эффективности каждого работника.

Все цели, как эталон изменения запланированных результатов, делятся на **две группы**: количественные цели и качественные цели. **Количественные цели**, измеряются в определенных единицах, цифрах (объем выручки, количество клиентов, количество визитов, стоимость услуг, количество ошибок или сбоев и т.д.), **качественные** – оценивают соответствие стандартам, определенной последовательности действий, поведенческим правилам (факт реализации проекта, качество разработки новой услуги, уровень удовлетворенности клиентов, срок выполнения функционального плана и др.)

С точки зрения содержания, каждая цель должна отвечать следующим **принципам**:

1. Быть конкретной, сформулированной очень точно;
2. Быть измеримой, иметь критерии для дальнейшей оценки (число, качественный критерий);
3. Достижимой и реализуемой в сфере влияния работника, но, в то же время, не быть простой;
4. Важной, значимой для организации, соответствовать стратегическим целям организации и целям подразделений;
5. Ограниченной во времени, то есть требуемый иметь срок выполнения.

При оценке результатов деятельности работников, как правило, используется метод шкалирования, где критерием оценки выступает уровень соответствия и несоответствия

поставленным целям в процентном либо балльном выражении. Мы предлагаем разделить **шкалы измерения** запланированных **результатов** делиться на следующие виды:

1. Процентная шкала, где плановое значение измеряется в процентах (выполнение плана мероприятий, соответствие стандарту);
2. Шкала «Больше – лучше», где результат можно измерить в абсолютных величинах (штуки, часы, проекты), а чем выше количество абсолютных единиц в результате, тем лучше;
3. Шкала «Меньше-лучше», где плановое значение можно измерить в абсолютных единицах (ошибки, жалобы, нарушения), причем чем ниже количество запланированных единиц, тем лучше.

Каждая из представленных выше шкал может использоваться в зависимости от характера поставленной цели, однако **пороговые значения всех достигнутых результатов** сделать едиными согласно следующим уровням: целевое значение (ожидаемое значение цели), верхний порог (значение цели, превышающее ожидания), нижний порог (минимально допустимое значение цели), отсутствие результата (значение, ниже допустимого).

Приведем пример целей, сформулированных в соответствии с предлагаемой нами методикой оценки в таблице 3.

**Таблица 3**

**Примеры постановки целей для оценки результативности работника**

Шкала оценки	Цель	Результат (% выполнения цели)	Пороговые значения	Связь со стратегией
Процентная	Обеспечить оплату счетов контрагентам в срок не более 2 недель с момента выставления закрывающих документов в 100% случаев в период с 01.01.2012 по 31.12.2012	Целевое значение, цель достигнута (100%)	100% своевременных оплат	Снижение репутационных рисков (финансовая дисциплина)
		Нижняя граница, неудача (50-80%)	80% своевременных оплат	
		Отсутствие результата, цель не достигнута (0%)	<80% своевременных оплат	
Больше – лучше	Провести 10 встреч с клиентами в период с 01.01.2012 по 01.03.2012	Верхняя граница, успех (110-120%)	15 встреч с клиентами	Развитие клиентской базы (привлечение новых клиентов)
		Целевое значение, результат достигнут (100%)	10 встреч с клиентами	
		Нижняя граница, неудача (60-80%)	5 встреч с клиентами	
		Отсутствие результата, цель не достигнута (0%)	<5 встреч с клиентами	
Меньше-лучше	Снизить количество жалоб от клиентов с 10 в месяц до 5 с 01.01.2012 по 31.12.2012	Верхняя граница, успех (110-120%)	2 жалобы	Высокий уровень клиентского сервиса (повышение удовлетворенности клиентов)
		Целевое значение, результат достигнут (100%)	5 жалоб	
		Нижняя граница, неудача (50-80%)	10 жалоб	
		Отсутствие результата, цель не достигнута (0%)	>10 жалоб	

Каждая цель должна иметь согласованный план действий по ее достижению. План достижения может быть ограничен как сроком реализации той или иной задачи, так и периодом проведения оценки (путем разбиения цели на подзадачи).

Чтобы обеспечить концентрацию внимания и повышение мотивации работников для достижения поставленных целей, **количество целей** для каждого работника должно быть ограниченным. По нашему мнению, таким ограничением является сумма не более пяти целей для каждого работника.

Так как разные цели имеют разную важность для компании, цели должны обладать своим приоритетом. Мы рекомендуем использовать **весовую систему приоритетов целей**, когда каждая цель обладает своим значением в общем плане результативности, выражаемом в процентах. Однако, поскольку все цели, входящие должны быть значимы для работника для обеспечения мотивации к их выполнению, по нашему мнению, вес цели не может быть менее 10%. Совокупность весов всех целей в плане результативности будет составлять 100%. Работник может быть признан результативным в случае достижения постоянного положительного результата по всем ключевым целям, задачам и проектам согласно своего плана результативности. Таким образом, приоритетность выполнения плана заданных целей (как и их содержание) будет прямым образом коррелировать со стратегическими целями организации, позволяющей ей реализовать свою миссию.

Представим пример бланка оценки результативности работника, разработанный согласно описанной выше методике на рисунке 4.

## Бланк оценки трудового потенциала работника (оценка результативности)

**Умнова Евгения Николаевна**

**Текущая должность**

**Эксперт отдела обслуживания клиентов**

Дата назначения	07.02.2012	-	Руководитель	Пономарев Игорь Степанович
Подразделение 1-го уровня	31.12.2012			
Подразделение 2-го уровня				
Подразделение 3-го уровня				

### План результативности

#### Корпоративные цели

Цель	Критерий	Вес	Оценка
Прибыль на акцию = 4,33		30,00%	100

#### Индивидуальные цели

Цель	Критерий	Вес	Оценка
Обеспечить оплату счетов контрагентам в срок не более 2 недель с момента выставления закрывающих документов в 100% случаев в период с 01.01.2012 по 31.12.2012		1 5,00%	0
	Нижнее значение: 80% своевременных оплат		
	Верхнее значение: 100% своевременных оплат		
Провести 10 встреч с клиентами в период с 01.01.2012 по 01.03.2012		2 0,00%	80
	Нижнее значение: 5 встреч с клиентами		
	Верхнее значение: 15 встреч с клиентами		
Снизить количество жалоб от клиентов с 10 в месяц до 5 с 01.01.2012 по 31.12.2012		3 5,00%	120
	Нижнее значение: 10 жалоб		
	Верхнее значение: 2 жалобы		
<b>Оценка результативности:</b>			<b>8/8%</b>

*Рис. 4. Бланк оценки результативности работника*

**Фактическая оценка результативности работника**, то есть процент выполнения плана результативности, будет вычисляться по формуле:

$$P_p = (R_{kp1} * \text{вес1} + R_{kp2} * \text{вес2} + \dots + R_{kpn} * \text{весn}) / n, \text{ где}$$

$P_p$  – результативность работника;

$R_{kp1}$  – процент достижения цели 1 согласно пороговым значениям (%);

$n$  – количество целей в плане результативности.

Согласно примеру, приведенному выше, уровень результативности гипотетического работника Умновой Е.Н. будет равен 88 процентилям:

$$Pp = (100*30\% + 0*15\% + 80*20\% + 120*35) / 4 = (30\% + 0\% + 16\% + 42\%) / 4 = 88\%$$

Оценка результативности работника является первым исходным показателем для определения уровня трудового потенциала персонала.

**Вторым базовым критерием оценки трудового потенциала работников является оценка компетенций работника** согласно требованиям организации.

**Компетенция** - это ожидаемое организацией поведение, которое сотрудник должен демонстрировать на рабочем месте, оно определяет его успешность как работника данной организации. Компетенции включают в себя знания, умения, навыки, мотивацию, способности, деловые и личные качества, которые проявляются в поведении сотрудника в процессе выполнения поставленных целей. Набор ключевых компетенций, требуемых по отношению к персоналу в конкретной организации называется **моделью компетенций**.

Модель компетенций позволяет:

- Прояснить, какое поведение от работника ожидает руководитель и организация в целом;
- Скорректировать действия работника для обеспечения индивидуальной и коллективной эффективности;
- Лучше понять работнику свои «сильные» и «слабые» стороны и спланировать цели для дальнейшего квалификационного и личностного развития;
- Выявлять работников организации и внешних кандидатов, деловые и личные качества которых отвечают потребностям организации.

В рамках процесса управления развитием трудового потенциала персонала, определение соответствия сотрудника модели компетенций является отправной точкой для формирования плана развития компетенций, а также профессионального развития.

Как правило, модель компетенций организации формируется на основе так называемого «словаря компетенций» - перечня компетенций, включающего описание содержания компетенций, описание градаций уровней их проявления, балльные значения уровней проявления компетенций. Словарь компетенций может быть, как внутрикорпоративным, составленным на основании анализа особенностей конкретной организации и отрасли в целом силами внутренних либо привлеченных экспертов, либо универсальным (например, словарь компетенций Ломингера).

Обобщив исследования в области компетентного подхода, а также практические примеры его реализации, мы предлагаем выделить следующие **виды модели компетенций** в организации:

1. Линейная (общекорпоративная). Представляет собой набор компетенций, то есть общие требования для всех работников организации;
2. Уровневая. Включает в себя разные группы компетенций для разных уровней должностей: управленческие и линейные компетенции; либо компетенции для руководителей высшего звена, руководителей среднего звена, линейных руководителей, линейных сотрудников;
3. Ступенчатая. Имеет единый набор компетенций, но разные градации требований к ним для разных уровней управления;

4. Функциональная. Содержит разные группы компетенций для персонала разных подразделений;
5. Древообразная. Представляет собой разные ветки требований, то есть разные наборы компетенций для разных карьерных путей, например, компетенции линейных специалистов, управленческие компетенции, компетенции проектных руководителей, компетенции экспертов;
6. Смешанная. Содержит в себе отдельные элементы представленных выше форматов.

Преимуществом линейной модели компетенций является простота ее использования, что, с одной стороны, помогает сформировать трудовой потенциал организации единого уровня, а с другой стороны, не учитывает особенности содержания труда руководителей, где особое значение приобретает умение управлять подчиненными и бизнес-процессами организации – качества управленческого звена, которые не востребованы для линейных специалистов. Уровневая модель компетенций, в данном случае, более предпочтительна, однако она также имеет свои недостатки, ключевым из которых является отсутствие взаимосвязи требований к специалистам и руководителям разного уровня, что ограничивает прозрачность требований к персоналу в случае подготовки кадрового резерва, а также возможность управления карьерным развитием персонала. Данную задачу решает ступенчатая модель компетенций. Такой формат является оптимальным для организаций, подверженных изменениям, обуславливающих потребность в подготовке нового состава руководителей внутри организации. Однако, в случае, если организация является стабильной, а состав руководящего звена практически не обновляется, ее применение становится нерациональным, поскольку изначально порождает мотивацию персонала к карьерному развитию. Древообразная модель компетенций имеет схожий принцип предназначения: она помогает оценить потенциал персонала к карьерному или профессиональному развитию и обеспечить плавное служебно-профессиональное или карьерное продвижение. Функциональная модель компетенций помогает преобразовать профессиональные требования разных групп должностей в формат компетенций. Применение древообразной или функциональной модели компетенций целесообразны в случае стабильных условий развития, так как требуют значительных затрат на описание требований к разным позициям, что обуславливает ограничения по их своевременному обновлению в случае существенного изменения требований к трудовому потенциалу персонала.

На наш взгляд, оптимальной является ступенчатая модель компетенций. Она предусматривает возможность гибкой адаптации требований к персоналу под изменяющиеся условия внешнего рынка и внутриорганизационные факторы. При этом «скелет» модели компетенций (принцип и шкала оценки, методика, порядок и условия использования) остаются неизменными для обеспечения приверженности персонала данному инструменту развития. Уровни управления, на базе которых сформирована модель предлагаемой нами методики оценки компетенций, приведены в таблице 4.

**Таблица 4**

**Уровни управления ступенчатой модели компетенций**

Уровень управления	Характеристика уровня
<b>Руководитель Уровень 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участвует в определении стратегии развития организации и отвечает за ее реализацию</li> <li>• Принимает глобальные решения, влияющие на развитие всего бизнеса</li> <li>• Ежедневно несет ответственность за эффективное управление организацией в целом</li> </ul>
<b>Руководитель Уровень 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Курирует работу нескольких направлений деятельности в рамках одного структурного подразделения</li> <li>• Принимает операционные решения, влияющие на работу одного или нескольких подразделений</li> <li>• В непосредственном подчинении сотрудника находятся руководители</li> </ul>
<b>Руководитель Уровень 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отвечает за конкретное направление деятельности в рамках структурного подразделения</li> <li>• Принимает операционные решения, влияющие на работу подчиненного сотруднику подразделения</li> <li>• В постоянном подчинении (прямом или функциональном) находятся минимум один специалист</li> </ul>
<b>Специалист</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отвечает за личный результат деятельности на своем участке работы</li> <li>• Принимает решения о способах и методах выполнения рабочих задач</li> <li>• Подчиненных нет либо есть временно закрепленные сотрудники</li> </ul>

Представим структуру ступенчатой модели компетенций на рисунке 5.



*Рис. 5. Структура ступенчатой модели компетенций*

Анализируя существующие практические подходы к использованию компетенций в качестве критерия оценки, мы можем выделить следующие **методы оценки уровня развития компетенций** [4, 5, 7, 9]:

1. Метод шкалирования:

1.1. Оценка уровня выраженности компетенции/компетенции в целом, например,

не выражено	слабо выражено	выражено	ярко выражено	выдающийся уровень
-------------	----------------	----------	---------------	--------------------

1.2. Оценка соответствия уровня элемента компетенции/компетенции в целом, например,

не соответствует	частично соответствует	в основном соответствует	соответствует	выше требуемого уровня	значительно выше требуемого уровня
------------------	------------------------	--------------------------	---------------	------------------------	------------------------------------

или:

неудовлетворительно	ниже ожидаемого уровня	близко к ожидаемому уровню	на ожидаемом уровне	выше ожидаемого уровня	выдающийся уровень
0-20%	21-70%	71-90%	91-100%	101-110%	выше 111%

2. Описательный метод

1.1. Описание уровней проявления элемента потенциала, отмечающие признаки каждого уровня, например,

<p><b>Ориентация на клиента (внутреннего/внешнего)</b>                  Понимает потребности клиента. Своим поведением поддерживает компании подход к клиенту как к главной ценности. Действует в соответствии с запросами, ожиданиями и потребностями клиента.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проясняет потребности клиента.</li> <li>• Расставляет приоритеты в работе в соответствии с потребностями клиентов.</li> <li>• Оперативно реагирует на запросы/потребности клиентов (в рамках своей компетентности и ответственности).</li> <li>• Отслеживает уровень удовлетворенности клиента/или измеряет успех своей деятельности по степени удовлетворенности пользователей.</li> <li>• Посвящает клиенту дополнительное время, если это необходимо.</li> <li>• При оказании сервисов предугадывает возможные дополнительные запросы и учитывает факторы, влияющие на удовлетворенность.</li> </ul>
---	--

1.2. Описание уровня проявления элемента путем составления перечня характеристик, основанном на четком разделении на позитивные и негативные стороны, например,



<b>Работа в команде</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Устанавливает и поддерживает деловые отношения с коллегами партнерами</b>	Избегает контактов с другими людьми	Использует необходимые в рамках работы контакты, устанавливает их формально	Устанавливает неформальные контакты с другими сотрудниками для решения рабочих задач	Проактивно выстраивает и поддерживает неформальные отношения с коллегами
	Не ищет подход к людям, считает, что окружающие подстроются под него	С трудом подбирает подход к людям, не гибок в общении	Гибок в общении, как правило, находит правильный подход к людям	Легко подстраивается под индивидуальные особенности других людей
<b>Сотрудничает с коллегами, конструктивно преодолевает разногласия в деловых отношениях</b>	Работает автономно от коллег, не информирует их о своей работе, даже о затрагивающих их аспектах	Сотрудничает с коллегами только в рамках существующих регламентов и установленных договоренностей	Сотрудничает с коллегами: оказывает помощь и содействие, о которых его просят, выполняет установленные договоренности	По собственной инициативе предлагает коллегам свою помощь и поддержку
	Не откликается на просьбы, заботится только об удобстве для себя при решении совместных с другими задач	Перестраивает свою работу более приемлемым для коллег образом по указанию руководителя	Ведет себя конструктивно, договаривается с коллегами о взаимоприемлемых решениях в случае возникновения разногласий	Заранее договаривается с коллегами о взаимоприемлемом формате взаимодействия
<b>Ясно презентует и убедительно аргументирует свои мысли</b>	Избегает высказываться	Проявляет достаточную убедительность при обсуждении понятной ему темы со знакомой аудиторией	Всегда ясно и четко излагает свою позицию, приводит аргументы	Вступает в дискуссии, проясняет позиции собеседников, работает с возражениями

Преимущество метода шкалирования заключается в простоте оценки, а также возможности перевода качественных показателей оценки в количественные, благодаря которым можно определить уровень соответствия работника требованиям в процентах или баллах. С другой стороны, в данном подходе присутствует определенная доля субъективизма, поскольку представление разных участников процесса оценки о соответствии той или иной компетенции требуемому уровню может быть различным.

Описательный метод, в свою очередь, позволяет четко определить содержание каждого уровня проявления компетенции, дает возможность всем участникам процесса оценки приводить примеры, подтверждающие наличие или отсутствие соответствующего уровня проявления компетенции, что значительно снижает субъективизм оценки. Однако в ряде случаев определенные формулировки, использованные при описании содержания компетенции, могут вызывать негативное отношение со стороны оцениваемого, что может привести к завышению оценок со стороны оценщика как способа защитить оцениваемого в силу боязни обидеть, что, в свою очередь, также повлияет на уровень субъективизма оценок.

На наш взгляд, оптимальным способом оценки является описательного метода как детализации компетенции до уровня индикаторов, благодаря которым содержание

компетенции становится очевидным, в сочетании с общей балльной шкалой оценки компетенции, позволяющей свести результат оценки всех компетенций, и, в последствии, определить интегральный уровень трудового потенциала работника. Взяв за основу ступенчатую модель компетенций, мы предлагаем следующую методику оценки уровня развития компетенций, представленную в таблице 5.

**Таблица 5**

**Методика оценки уровня развития компетенций**

Оценка компетенции	Проявление всех индикаторов	Стабильность поведения	Соответствие следующему уровню МК	Характеристика оценки
<b>Уровень существенно выше ожиданий (200%)</b>	100% случаев при решении задач высокой новизны и сложности	> 80 % случаев, поведение проявляется блестяще	100 % соответствия следующему уровню, может быть наставником	Сотрудник не только сам демонстрирует образцовую модель поведения при решении задач всех уровней сложности, но и помогает другим сформировать ожидаемую модель поведения
<b>Уровень превышения ожиданий (150%)</b>	100% случаев при решении нетиповых задач	> 80 % случаев, поведение проявляется отлично	> 50 % соответствия следующему уровню, образец для других	Сотрудник в полной мере демонстрирует модель поведения, соответствующую требуемому уровню компетенций при решении как типовых, так и нестандартных задач. Действует проактивно
<b>Уровень соответствия ожиданиям (100%)</b>	100% случаев при решении типовых задач	> 80 % случаев, проявляется стабильно за редким исключением	-	Сотрудник стабильно проявляет все индикаторы компетенции при решении текущих и новых рабочих задач
<b>Уровень неполного соответствия ожиданиям (50%)</b>	60-80% случаев при решении типовых задач	< 80 % случаев, руководящая поддержка улучшает результаты	-	Сотрудник демонстрирует большинство индикаторов требуемого уровня и проявляет их не менее чем в 80% текущих рабочих задач
<b>Уровень существенно ниже ожиданий (0%)</b>	< 50% случаев при решении типовых, знакомых задач	< 40 % случаев, поведение нестабильно, требуется постоянная поддержка	-	Сотрудник демонстрирует менее половины индикаторов и/или проявляет их менее чем в 40% текущих рабочих задач

Таким образом, уровень развития каждой компетенции будет оцениваться по совокупности критериев: наличие всех индикаторов компетенции в поведении работника, стабильность проявления компетенции в поведении работника, а также его готовность к следующему уровню развития компетенции согласно модели компетенций организации.

Представим пример бланка оценки трудового потенциала работника, дополненный согласно приведенной выше методике оценки компетенций на рисунке 6.

<b>Бланк оценки трудового потенциала работника</b>				
<b>Умнова Евгения Николаевна</b>				
<b>Текущая должность</b>				
<b>Эксперт отдела обслуживания клиентов</b>				
Дата назначения	07.02.2012 - 31.12.2012		Руководитель	Пономарев Игорь Степанович
Подразделение 1-го уровня	Блок продаж			
Подразделение 2-го уровня	Департамент обслуживания			
Подразделение 3-го уровня	Отдел взаимодействия с клиентами			
<b>Оценка результативности</b>				
<b>Корпоративные цели</b>				
Цель	Критерий	Вес	Оценка	
Прибыль на акцию = 4,33		30,00%	100	
<b>Индивидуальные цели</b>				
Цель	Критерий	Вес	Самооценка	Оценка
Обеспечить оплату счетов контрагентам в срок не более 2 недель с момента выставления закрывающих документов в 100% случаев в период с 01.01.2012 по 31.12.2012		15,00%	100	100
	Нижнее значение:	80% своевременных оплат	80%	
	Верхнее значение:	100% своевременных оплат	100%	
Провести 10 встреч с клиентами в период с 01.01.2012 по 01.03.2012		20,00%	95	80
	Нижнее значение:	5 встреч с клиентами	80%	
	Верхнее значение:	15 встреч с клиентами	120%	
Снизить количество жалоб от клиентов с 10 в месяц до 5 с 01.01.2012 по 31.12.2012		35,00%	120	120
	Нижнее значение:	10 жалоб	60%	
	Верхнее значение:	2 жалобы	120%	
<b>Оценка результативности:</b>				<b>88%</b>
<b>Оценка компетенций</b>				
Компетенция			Самооценка	Оценка
Гибкость и адаптивность			150	100
Профессиональная компетентность			150	100
Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)			200	100
Ориентация на результат			200	50
Решение проблем			50	50
Системный подход			100	50
Работа в команде			200	150
<b>Оценка компетенций:</b>			<b>200</b>	<b>86</b>
<b>Общая оценка</b>	<b>D: частично не соответствует требованиям по некоторым ключевым областям</b>			
Оценено (когда)	15.01.2013			
Комментарии непосредственного руководителя	требуется существенное повышение результативности за счет развития компетенций: ориентация на результат, решение проблем, системный подход			
Комментарии сотрудника	согласна с оценкой			

Рис. 6. Бланк оценки трудового потенциала работника

**Фактическая оценка уровня развития компетенций работника**, то есть степень соответствия поведения работника требованиям организации, будет вычисляться по формуле:

$$K_p = (K_1 + K_2 + \dots + K_n) / n, \text{ где}$$

$K_p$  – уровень развития компетенций работника;

$K_{э1}$  – результат оценки компетенции 1 согласно пороговым значениям (балл);

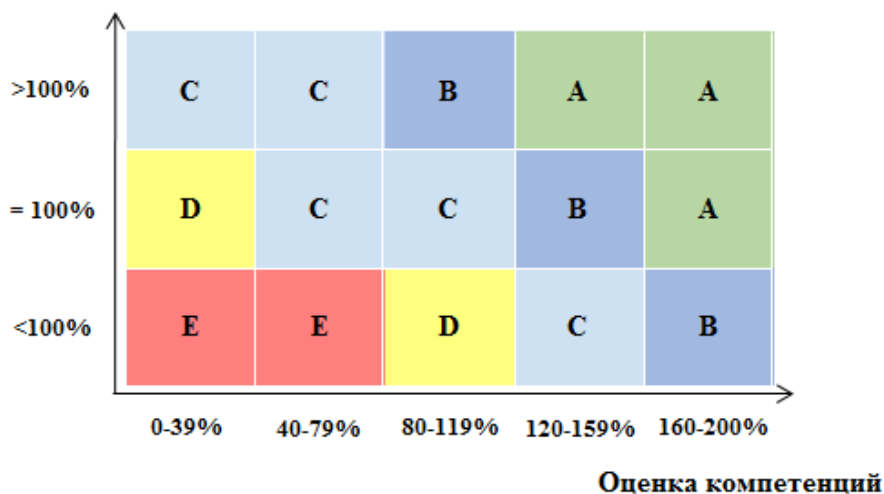
$n$  – количество оцениваемых компетенций в модели компетенций для данной должности.

Согласно примеру, приведенному выше, уровень компетенций гипотетического работника Умновой Е.Н. будет равен 86% процентилям:

$$K_p = (100\% + 100\% + 100\% + 50\% + 50\% + 50\% + 150\%) / 7 = 600 / 7 = 86\%$$

Оценка компетенций является вторым исходным показателем для определения уровня трудового потенциала персонала. На основании оценки результативности и уровня развития компетенций мы можем определить интегральный уровень развития трудового потенциала работника и направления его развития путем простого сопоставления результатов частных показателей. Методика соотношения результатов представлена на рисунке 7.

**Оценка результативности**



**Рис. 7.** Алгоритм формирования оценки трудового потенциала работника

По итогам оценки трудового потенциала работника выставляется соответствующий балл согласно таблице 6.

**Таблица 6**

**Уровни развития трудового потенциала работника**

<b>Уровень</b>	<b>Характеристика уровня</b>	<b>Рекомендуемое распределение</b>
<b>A</b>	Полностью превосходит все требуемые результаты и ожидания	10% работников
<b>B</b>	Полностью соответствует требуемым результатам и ожиданиям. Превосходит по некоторым ключевым областям	15% работников
<b>C</b>	Полностью соответствует требованиям и ожиданиям	50% работников
<b>D</b>	Частично не соответствует требованиям и ожиданиям по некоторым ключевым областям	15% работников
<b>E</b>	Не соответствует требованиям и ожиданиям	10% работников

Балл, присвоенный работнику по окончании оценки определяет направление развития трудового потенциала работника. Низкие показатели результативности говорят о целесообразности выбора количественного направления развития трудового потенциала. Недостаточный уровень развития компетенций работника будет показывать необходимость качественного развития трудового потенциала. Высокий балл по результатам оценки позволяет судить о высокой вероятности структурного развития. [10-19]

В конечном итоге, совокупность оценок работников показывает уровень развития трудового потенциала организации в целом (показатели для оценки которого представлены в таблице 2) и потребность в его преобразовании как на индивидуальном уровне, так и путем проведения общекорпоративных либо профильных мероприятий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьева А., Радько С. Сохранение трудового потенциала и максимизация прибыли/ Человек и труд, 1999, №7
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. М. : Норма, 2007
3. Захарченко Е.В. Оценка и развитие трудового потенциала предприятий в антикризисном управлении. Дис.канд.экон.наук. Омск, 2006
4. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. М.: Инфа-М, 1997
5. Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Международный Гуманитарный Фонд «Знание», 1996
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ под ред. Шеметова П.В. М.: ИНФРА-М, 1999
7. Матирко В.И. Формирование кадрового потенциала федеральных органов исполнительной власти. Дис. д-ра экон. наук: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М., 1997
8. Погодина Т.В. Формирование и развитие персонала корпорации на основе оценки его трудового потенциала: дис. канд. экон. наук. М., 2009
9. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: А/О Бизнес-школа «Интел-Синтез, 1995
10. Судакова Е.С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации // Интернет-журнал «Наукоедение», 2014 №3 (22) [Электронный ресурс]-М.: Наукоедение, 2014 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/159EVN314.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
11. Судакова Е.С. Внедрение системы развития потенциала сотрудников с учетом специфики организации // Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации» (Актуальные проблемы управления-2012): материалы Международной научно-практической конференции. Вып.3. / Государственный университет управления. – М.: Государственный университет управления, 2012. с.206-210
12. Судакова Е.С. Источники и факторы формирования и развития трудового потенциала персонала // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. №4 (25): сборник статей по материалам XXV международной заочной научно-практической конференции. М.: Международный центр науки и образования, 2014. с.105-109
13. Судакова Е.С. Ключевые аспекты управления развитием трудового потенциала персонала // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики: сборник материалов 4-й Международной научно-практической конференции (25 апреля 2014 г., г. Махачкала)/ НИЦ «Апробация» - Махачкала: ООО «Апробация», 2014. с.132-134
14. Судакова Е.С. Особенности формирования и развития трудового потенциала персонала // Журнал «Science Time»: материалы Международной научно-практической конференции за апрель 2014 года/ под ред. С.В. Кузьмина. Казань, 2014. с.215-223

15. Судакова Е.С. Понятие потенциала персонала и направления его развития // Вестник университета, №15, 2012. с.148-152
16. Судакова Е.С. Понятие потенциала персонала и направления его реализации // Актуальные проблемы управления персоналом в условиях социально-экономической модернизации страны: материалы Всерос. науч.-практ. конф. г. Екатеринбург, 27-28 апреля 2012 г./ научн. ред. О.В. Охотников; Ур-ФУ, Екатеринбург, 2012. с.116-121
17. Судакова Е.С. Предпосылки формирования и развития трудового потенциала персонала // Актуальные аспекты современной науки. Сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции/ отв. ред. Е.М. Мосолова. Липецк: РаДуши, 2014. с.68-71
18. Судакова Е.С. Трудовой потенциал в системе категорий в области управления персоналом // Проблемы современной науки: сборник научных трудов: выпуск 12. Часть 2 – Ставрополь: Логос, 2014. с.47-57

**Рецензент:** Каштанова Екатерина Викторовна, доцент, к.э.н., ФГБОУ ВПО Государственный университет управления.

**Ekaterina Sudakova**  
State University of Management  
Russia, Moscow  
Postgraduate  
E-Mail: ks1982@inbox.ru

## **Assessment of personnel labor potential: approaches, methods, methodology**

**Abstract.** Assessing of personnel's labor potential lays at the heart of many business processes by working with staff, in particular, management of its development. This tool allows you to see the ability of employees to achieve the goals, to see the payback on staff, its value. In each case, depending on the purpose and objectives of management activities, there is its own set of criteria and methodology for potential assessment.

In this article, we reviewed the various approaches to methodology and criteria for assessment of labor potential (of workers and of the organization at whole), determined their capabilities and limitations in application. We summarized the current approaches for the diagnosis of labor potential of staff allocated group classification methods for the assessment of potential, described them, compared among themselves and marked the place of application of different methods in the field of processes for personnel management, in particular management development of personnel's labor potential. We analyzed the approaches presented in the scientific literature, as well as in actual practice of organizations, and provided a list and description of the indicators and their purpose.

On the basis of the conducted analysis, we formed the author's methods of assessment of employment potential, interrelated system of evaluation of partial indices (namely, performance evaluation and assessment of the level of competences of the employee), modeled algorithm for integrated assessment and described examples and offered practical recommendations, including the form for the assess of labor potential of the employee.

**Keywords:** labor potential; labor potential of the employee; labor potential of the organization; qualifying potential; personal potential; assessment of labor potential; development of labor potential; employee's performance; goal setting; competence; competency model.

Identification number of article 97EVN414



## REFERENCES

1. Afanasiev A., Radko C. Preservation of labour potential and profit maximization/ *Man and labor*, 1999, No. 7
2. Genkin B.M. Economics and sociology of labour: a textbook. for universities. M. : Norma, 2007
3. Krasovskii U.D. Management behavior in the firm. M: Infa-M, 1997
4. Markova A.K. Psychology of professionalism. M: The International Humanitarian Fund "Knowledge", 1996
5. Maslov E.V. Management personnel of the company: the textbook/ under the editorship Shemetova PV M: INFRA-M, 1999
6. Matiko V.I. Formation of personnel potential of the Federal bodies of Executive power. Dis. Dr. enock. of Sciences, Acad. Nar. household under the RF Government. M., 1997
7. Pogodin T.V. Formation and development of staff based on the assessment of its labour potential: dis. Kida. Econ. Sciences. M., 2009
8. Starobin E.Y. How to manage staff. M: Business school "Intel-Synthesis, 1995
9. Sudakova E.S. Introduction of the development system of employees' potential talking into account with organizations specific // problems of control in the real economy: challenges of modernization" (Topical problems of management-2012): materials of International scientific-practical conference. Issue 3. / The state University of management. - M: the State University of management, 2012. - pp.206-210
10. Sudakova E.S. Key aspects of the development's management of personnel's labor potential // the Economic science in the 21st century: theory and practice: proceedings of the 4th International scientific-practical conference (April 25, 2014, , Makhachkala)/ SIC "Testing" - Makhachkala: LLC "Testing", 2014. pp.132-134
11. Sudakova E.S. Labour potential in the system of categories in the field of personnel management // Problems of modern science: collection of scientific works: issue 12. Part 2 - Stavropol: Logo, 2014. pp.47-57
19. Sudakova E.S. Peculiarities of formation and development of personnel's labor potential // Journal "Science Time: materials of International scientific-practical conference for April 2014/ edited by S.V. Kuzmin. Kazan, 2014. – pp. 215-223
12. Sudakova E.S. Preconditions of formation and development of personnel's labor potential // Aspects of modern science. The collection of materials of IV-th International scientific-practical conference/ resp. Ed. E.M Mosolova. Lipetsk: Radosi, 2014. pp.68-71
13. Sudakova E.S. Sources and factors of formation and development of personnel's labor potential // Scientific discussion: issues of economy and management. №4 (25): collection of articles XXV international correspondence scientific-practical conference. M: international centre of science and education, 2014. – pp.105-109
14. Sudakova E.S. The concept of employees' potential and directions of its realization // Actual problems of HR management in the conditions of socio-economic modernization of the country: materials of the all-Russian. nauch.-practical use. Conf.

- G. Ekaterinburg, 27-28 April 2012/). Editor O.V. Hunters; Ur-FU, Ekaterinburg, 2012. pp.116-121
15. Sudakova E.S. The concept of the employees' potential and directions of its realization // Actual problems of HR management in the conditions of socio-economic modernization of the country: materials of the all-Russian. nauch.-practical use. Conf. G. Ekaterinburg, 27-28 April 2012/). Editor O.V. Hunters; Ur-FU, Ekaterinburg, 2012. pp.116-121
  16. Sudakova E.S. The concept of the personnel's potential and directions of its development // Vestnik University, # 15, 2012. - pp.148-152
  17. Sudakova E.S. The interrelation between the development of employees' labor potential and the organization's effectiveness // Internet-journal "science of Science", 2014 No. 3 (22) [Electronic resource]-M.: Science, 2014 -.- Mode of access: <http://naukovedenie.ru/PDF/159EVN314.pdf> free. - Zahl. from the screen. - Lang. eng., eng.
  18. Vesnin V.R. Basics of management. - M: Elite-2000. - p.440
  19. Zakharchenko E.V. Evaluation and development of labor potential of enterprises in crisis management. Descendancy. Omsk, 2006