

УДК 331.1

Поздеева Наталья Романовна

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Россия, Республика Башкортостан, Уфа¹

Кафедра экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности

Профессор, доцент, кандидат экономических наук

E-Mail: n.pozdeeva@mail.ru

Хакимова Диана Валерьевна

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Россия, Республика Башкортостан, г.Уфа

Кафедра экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности

Магистрант

E-Mail: dian4ik706@mail.ru

Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом

Аннотация: Современная организация – это открытая система максимально взаимодействующая с окружающей бизнес-средой. И в зависимости от того как быстро она реагирует на вызовы этой среды, будет определяться ее «выживаемость» и конкурентоспособность. Результативность реагирования зависит, в первую очередь, от компетентности персонала, его способности и желания принимать управленческие решения, т.е. от трудового потенциала персонала предприятия. В статье уточнено понятие «трудового потенциала» предприятия и рассмотрены вопросы его формирования и развития в зависимости от непрерывно меняющихся условий бизнес-среды. Трудовой потенциал – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать заданных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Поэтому основной задачей менеджмента является оценка сложившегося уровня трудового потенциала и создание условий, позволяющих каждому работающему полностью раскрыть свои возможности. Для этого необходимо оценить трудовой потенциал каждого работника и персонала в целом, создать систему, мотивирующую его повышение. Для решения данной проблемы в работе предлагается методический подход к формированию и развитию персонала с целью повышения эффективности предприятия. Предложены методы оценки трудового потенциала и определены компетенции, которыми должен обладать персонал на конкретной стадии жизненного цикла предприятия. Для определения стадии жизненного цикла предлагается использовать десятиэтапную модель И.Адизеса. По результатам оценки уровня сложившегося трудового потенциала выбираются направления его дальнейшего развития. Апробация предложенного подхода произведена на примере ООО «Октябрьский завод нефтепромыслового оборудования», результаты которого показали влияние повышения уровня трудового потенциала сотрудников на эффективность его работы.

Ключевые слова: Управление трудовым потенциалом; жизненный цикл предприятия; компетенции персонала; обучение и развитие персонала; методы оценки трудового потенциала; оценка уровня трудового потенциала; направления повышения трудового потенциала.

Идентификационный номер статьи в журнале 163EVN214

¹ 450055, РБ, г.Уфа, Проспект Октября 136/2-31

Современная организация, в большей части, это открытая система, максимально взаимодействующая с окружающей внешней средой через обмен ресурсами, продукцией, информацией поэтому ее «выживаемость» и конкурентоспособность будет зависеть от того, насколько быстро и своевременно она сможет адаптироваться к непрерывно меняющимся условиям окружающей бизнес-среды, т.е. насколько персонал организации может быстро принимать управленческие решения для адаптации к вызовам окружающей среды. Результативность принятых решений будет определяться компетенцией сотрудников и их способностью поддерживать инновационность и самодостаточность организации, т.е. уровнем трудового потенциала организации.

В настоящее время нет четкого определения понятия «трудового потенциала», однако все ученые сходятся в одном: «трудового потенциал» - это результативность отдачи труда, которая, должна меняться в ходе деятельности предприятия в зависимости от стадии его развития и окружающей бизнес-среды (рис.1).

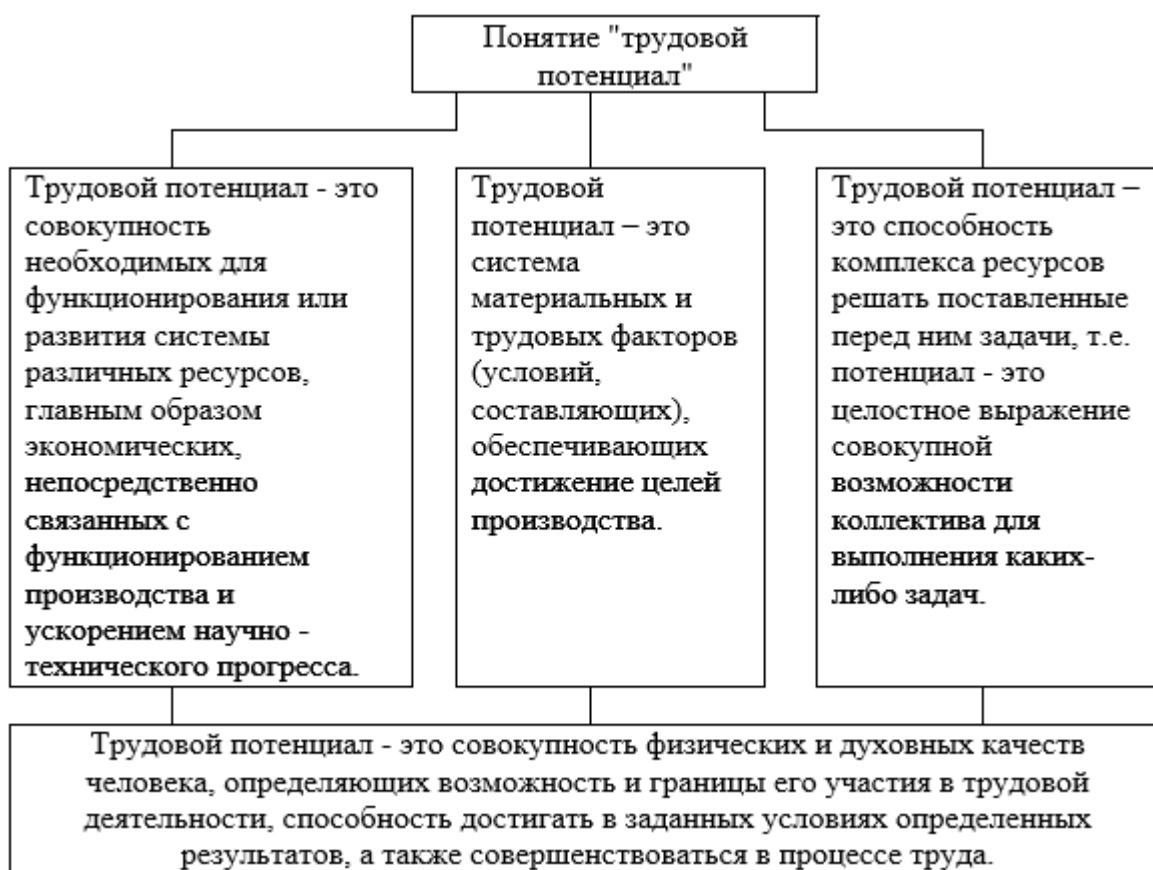


Рис. 1. Различие в определении понятия «трудового потенциал»

Трудовой потенциал предприятия формируется на основе опыта, знаний, навыков, творческих способностей каждого работника, т.е. комплекса его психофизиологического, квалификационного, творческого и личностного потенциалов. Поэтому одной из важнейших задач менеджмента является оценка имеющегося уровня трудового потенциала и создание условий в процессе деятельности предприятия, позволяющих каждому работнику полностью раскрыть свой трудовой потенциал, а для этого, в первую очередь, необходимо оценить уже имеющийся уровень потенциала и создать систему, мотивирующую его повышение. Оценка

трудового потенциала персонала — довольно сложная в методическом и организационном плане задача и для ее решения необходимо решить следующие проблемы:

- количественной и качественной оценки, сложившегося уровня трудового потенциала;
- выявление трудового потенциала каждого работника;
- оценка степени его использования;
- анализ соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность;
- оценка эффективности его трудовой деятельности и, следовательно, определение степени и значимости конкретного работника.

Для решения поставленных проблем нами предлагаются следующие этапы формирования и развития трудового потенциала (рис. 2).

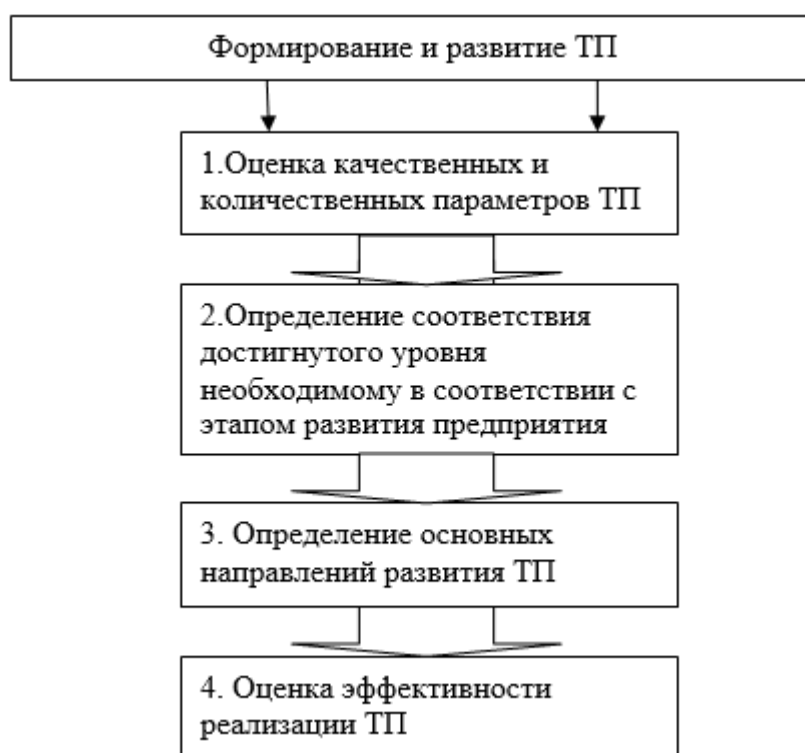


Рис. 2. Основные этапы формирования и развития трудового потенциала

Для получения полной информации об уровне трудового потенциала, его результативности и дальнейшем развитии могут быть использованы различные методы сбора информации ее анализа и оценки. Нами в работе предлагаются следующие методы оценки по этапам формирования и развития потенциала (таблица 1).

Таблица 1

Распределение методов оценки трудового потенциала

Этап формирования и развития трудового потенциала	Метод оценки
1. Оценка трудового потенциала: - количественных параметров - качественных параметров	- данные отдела кадров; - метод «360 градусов»
2. Определение соответствия достигнутого уровня необходимому в соответствии с этапом развития предприятия	нормативный метод оценки
3. Определение основных направлений развития трудового потенциала	наем
	обучение
	формирование пула талантов
4. Оценка эффективности реализации трудового потенциала	определение рентабельности

Как видно из таблицы 1, для количественной оценки используется анализ по данным отдела кадров, который и позволяет оценить количественный состав и его квалификационную, профессиональную структуру и т.п.

Для качественной оценки трудового потенциала может быть использовано много методов, дополняющих друг друга, поэтому выбор будет определяться целью анализа по мере развития персонала предприятия.

С нашей точки зрения, наиболее информативным для качественной оценки является метод «360 градусов», т.к. данный метод дает возможность проведения комплексной оценки трудового потенциала персонала. Так, например, оценка руководителя по системе «360 градусов» приведена на рис. 3.

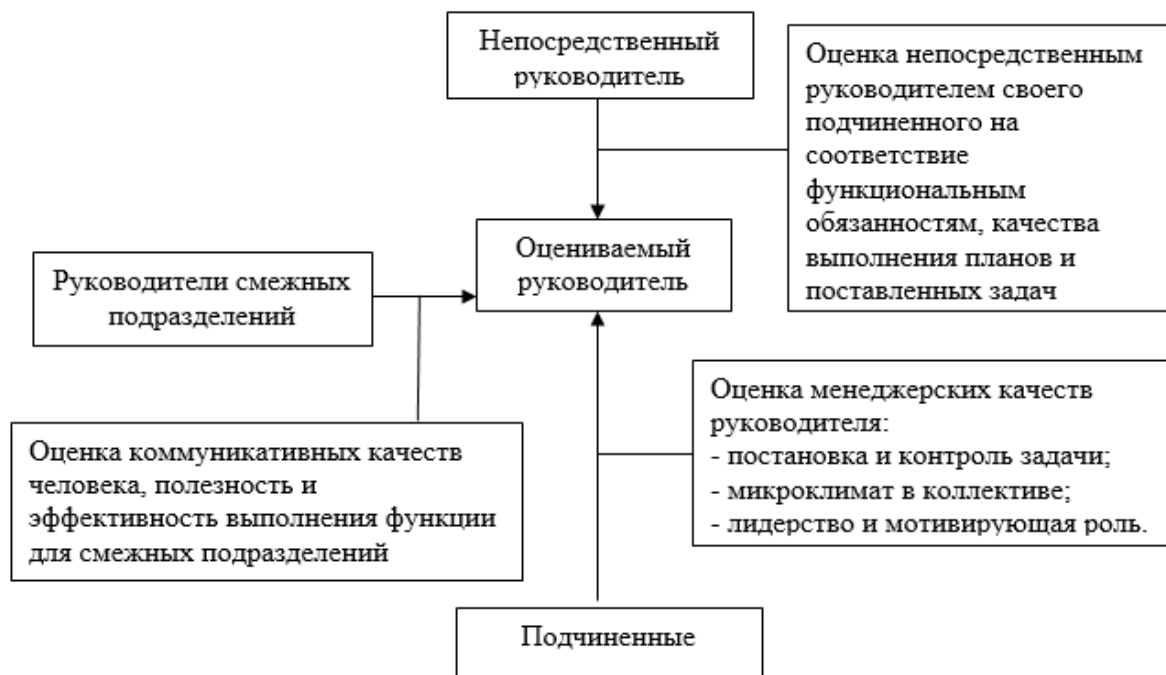


Рис. 3. Оценка руководителя по системе «360 градусов»

С использованием, предложенного подхода для количественной и качественной оценки, может быть получена система показателей, представленная в таблице 2.

Таблица 2

Показатели оценки качественных и количественных параметров ТП

Оценка качественных и количественных параметров	Показатель
Количественные показатели	Численность персонала
	Удельный вес категорий работников
	Профессиональный, квалификационный и возрастной состав
	Структура по стажу работы
	Уровень текучести кадров
Качественные показатели	
1) Общекорпоративные компетенции	Гибкость
	Профессионализм
	Внутренняя преданность идее
	Эффективность в решении вопросов
	Организованность и целеустремленность
	Стремление к приобретению новых знаний
	Поддержание уровня производственных показателей в соответствии с установленными нормами
	Нацеленность на эффективность труда
	Умение доводить работу до результата
	Высокая работоспособность
	Быстрое реагирование на изменения
	Устойчивость к изменениям
	Ориентация на ценности предприятия
	Выполнение порученной работы в установленные сроки
	Стрессоустойчивость
	Умение работать в команде
	Ответственность
Навыки коммуникации	
Ориентация на результат	
Адаптивность к изменениям	
Готовность к инновациям	
2) Управленческие компетенции	Влияние в команде, лидерство
	Организаторские способности
	Стратегическое мышление
	Умение контролировать ситуацию
	Умение осуществлять делегирование и контроль
	Нацеленность на поиск новых направлений инвестиционной деятельности
	Креативность
	Умение вести переговоры
	Способность мотивировать и руководить людьми
	Ориентация на долгосрочные цели
	Творческий подход/инициатива
	Генерирование новых идей

На втором этапе оценки формирования и развития трудового потенциала определяется соответствие достигнутого уровня необходимому в соответствии с этапом развития предприятия. Для этих целей может быть использован нормативный метод оценки. Для определения соответствующих характеристик нами предложена методология, в соответствии с которой принятие решений по развитию персонала зависит от этапа жизненного цикла предприятия и целей, которые оно должно достичь для удержания в бизнесе. Согласно предложенной методологии для определения необходимого уровня трудового потенциала в соответствии с этапом жизненного цикла необходимо провести комплекс работ, последовательность которых представлена на рис. 4.

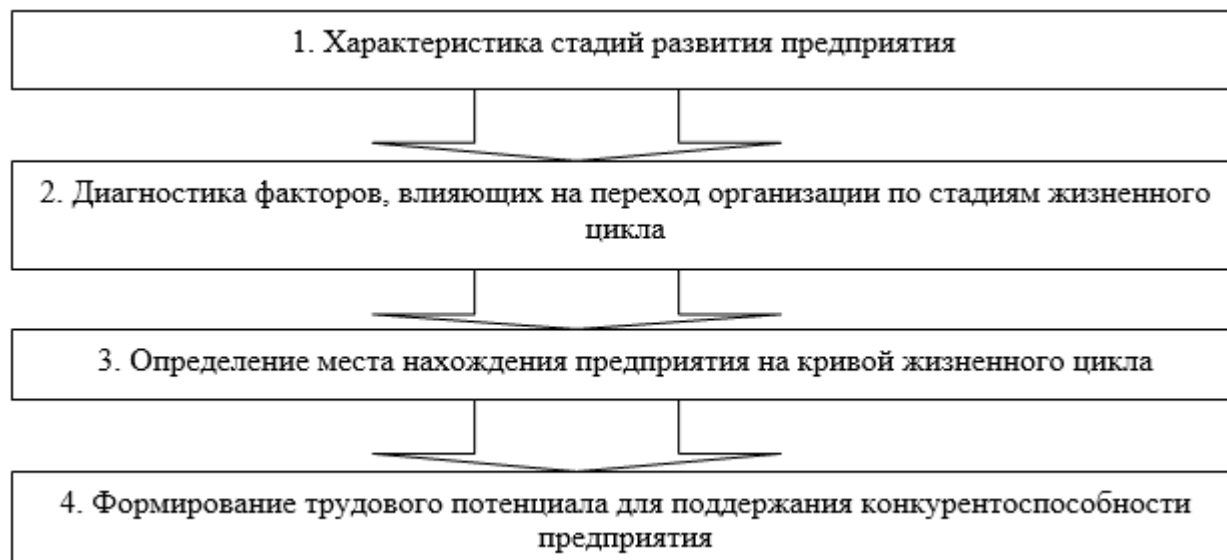


Рис. 4. Алгоритм формирования трудового потенциала с учетом этапа развития предприятия

Используя десятиэтапную модель жизненного цикла предприятия И.Адизеса, можно выделить компетенции, которыми должен обладать персонал на каждой стадии развития. Так для удержания на стадии зрелости, характеризующейся стабильностью развития персонал должен обладать следующими, как минимум, компетенциями (таблица 3).

Таблица 3

Компетенции, характерные для каждого из этапов развития предприятия

Стадия жизнен- ного цикла	Этап жизнен- ного цикла	Компетен- ции	Рабочие					Специалис- ты					Служащие					Руководите- ли								
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
Стадия зрелос- ти	Стабиль- ность	Гибкость, открытос- ть новому					+						+						+						+	
		Генериро- вание новых идей				+								+						+						+
		Быстрое реагирова- ние на изменини- я					+						+						+						+	
		Творчес- кий потенциа- л					+						+						+						+	
		Креатив- ность				+							+						+						+	
		Умение доводить работу до результат- а					+						+						+						+	
		Нацелен- ность на поиск новых направле- ний инвести- ционной деятель- ности			+								+						+						+	

После оценки компетентности персонала и оценки ее соответствия необходимому уровню планируется система его развития.

Третий этап оценки – это определение основных направлений развития трудового потенциала. Следовательно, для высокого уровня приверженности персонала, заинтересованности его в конечных результатах и стремлении внести свой вклад в достижении общих целей предприятия, важно эффективно мотивировать сотрудников, нужно знать и учитывать их потребности и мотивы. Для развития трудового потенциала можно использовать

внешние и внутренние источники. Основным внутренним источником развития персонала является обучение. В таблице 4 показаны основные направления развития трудового потенциала.

Таблица 4

Основные направления развития ТП

Направление развития трудового потенциала	Оценка результативности
1. Наем персонала	Приобретение новых сотрудников, соответствующих компетенциям
2. Обучение персонала	Виды обучения и развития персонала, используемые на определенной стадии развития предприятия
3. Формирование пула талантов	Формирование группы сотрудников с высоким уровнем способностей

На предприятии существует потребность в осуществлении непрерывного образования, то есть постоянного обновления и углубления знаний в течение всего периода профессиональной деятельности персонала. Каждой стадии развития предприятия свойственны определенные черты стратегии управления персоналом, что приводит к более серьезному подходу при выборе того или иного вида обучения персонала. Виды обучения и развития персонала, которые применимы для определенной стадии развития предприятия, представлены в таблице 5.

Таблица 5

Виды обучения и развития персонала, используемые на определенной стадии развития предприятия

Стадия жизненного цикла	Основные черты стратегии управления персоналом	Вид обучения и развития
Стадия роста	– Гибкие рабочие модели; – Привлечение высокомотивированных работников; – Конкурентная оплата	Деловая игра
		Дистанционное обучение
		Ротация
		Сторителлинг
		Обучение действием
Стадия интенсивного роста	– Более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения; – Фокусирование на достижении высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.	Обучение в рабочих группах
		Модульное обучение
		Кейс-обучение
		Тренинг
		Ролевая игра
		Обучение по методу Shadowing
		Обучение по методу «buddying»
Стадия зрелости	– Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда;	Наставничество
		Баскет-метод
		Обучение по методу Secondment
		Тренинги
		Видеообучение
		Мозговой штурм

Стадия жизненного цикла	Основные черты стратегии управления персоналом	Вид обучения и развития
	– На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение; – Существуют напряженные отношения между сотрудниками.	Поведенческое моделирование Метафорическая игра Модульное обучение Ролевая игра
Стадия старения	– Акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов; – Долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат.	Лекция Семинар

После того, как провели оценку персонала и выявили отклонения значения компетенций, которыми должен обладать работник на стадии развития «Стабильность», необходимо провести обучение персонала, применяя тот вид обучения, характерный для развития компетенций, которыми обладает работник в недостаточной степени. Виды обучения, предлагаемые для развития всех компетенций стадии «стабильность» представлены в таблице 6.

Таблица 6

Виды обучения для развития компетенций

Компетенции	Вид обучения
Гибкость, открытость новому	Тренинг
Генерирование новых идей	Мозговой штурм
Быстрое реагирование на изменения	Ролевая игра
Творческий потенциал	Метафорическая игра
Креативность	Деловая игра
Умение доводить работу до результата	Модульное обучение
Нацеленность на поиск новых направлений инвестиционной деятельности	Видеообучение

После проведения обучения персонала необходимо повторить проведение оценки. Для оценки так можно использовать метод «360 градусов».

Заключительный этап оценки – это оценка эффективности реализации трудового потенциала (рис.5).



Рис.5. Модель оплаты по эффективности

В результате комплексной оценки трудового потенциала формируется система управления трудовым потенциалом, алгоритм которой представлен на рис.6.



Рис. 6. Управление трудовым потенциалом

Апробация методического комплекса проведена на сервисном предприятии ООО «Октябрьский завод нефтепромыслового оборудования» (ООО «ОЗНПО»), входящего в структуру ООО «Башнефть - Сервисные Активы».

ООО «ОЗНПО» - это динамично развивающееся современное предприятие-изготовитель оборудования для нефтегазодобывающего комплекса, проводящее техническое обслуживание оборудования на объектах Заказчика силами мобильных ремонтных бригад, укомплектованных всеми необходимыми инструментами, сварочным оборудованием и средствами малой механизации. На предприятии трудится 2500 человек, это высококвалифицированные проектировщики, технологи, конструкторы, инженеры, программисты, наладчики, менеджеры, руководители проектов, что позволяет эффективно решать поставленные задачи, находить нестандартные решения и добиваться максимальных результатов в кратчайшие сроки.

Первым этапом в представленном нами методическом комплексе является оценка количественных и качественных параметров различных категорий работников.

Источником информации для оценки количественных показателей являются данные отдела кадров и формы статистической отчетности. Информация собиралась из первичных источников, запрошенных на предприятии.

В таблице 7 представлены количественные показатели персонала предприятия ООО «ОЗНПО» в период с 2011 по 2013 гг.

Таблица 7

Количественные показатели персонала ООО «ОЗНПО»

№ п/п	Показатели	2011 год	2012 год	2013 год	2012/2011		2013/2012	
					+,-	%	+,-	%
1.	Среднесписочная численность, чел.	2 626	2502	2504	-124	0,95	2	1,00
1.1.	Руководители	256	254	255	-2	0,99	1	1,00
1.2.	Специалисты	253	249	252	-4	0,98	3	1,01
1.3	Рабочие	2 107	1989	1987	-118	0,94	-2	1,00
1.4	Др. служащие	10	10	10	0	1,00	0	1,00

Из таблицы 7 видно, что среднесписочная численность персонала по сравнению с 2011 годом сравнительно уменьшилась, наблюдается сокращение среди рабочих на 118 человек.

Далее оценим квалификационный уровень работников, который во многом зависит от их возраста, образования и т.д. Поэтому в процессе оценки изучим изменения в составе персонала по этим признакам по таблице 8.

Таблица 8

Квалификационный уровень работников предприятия

№ п/п	Показатели	2011 год		2012 год		2013 год	
		Численность, чел.	Доля, %	Численность, чел.	Доля, %	Численность, чел.	Доля, %
1.	Возрастной состав						
1.1.	Не старше 25 лет	213	8,1	193	7,7	192	7,7
1.2.	От 25 до 35 лет	537	20,4	502	20,1	503	20,1
1.3.	От 35 до 55 лет	1453	55,3	1396	55,8	1398	55,8
1.4.	55 лет и старше	423	16,1	411	16,4	411	16,4
	Итого	2 626	100,0	2502	100,0	2504	100,0
2.	Образование						
2.1.	Основное и/или среднее общее	213	8,1	179	7,2	171	6,8
2.2.	Начальное профессиональное	537	20,4	501	20,0	503	20,1
2.3.	Среднее профессиональное	1453	55,3	1395	55,8	1398	55,8
2.4.	Высшее профессиональное	423	16,1	427	17,1	432	17,3
	Итого	2 626	100,0	2502	100,0	2504	100,0
3.	По стажу работы						
3.1.	Менее 1 года	443	16,9	437	17,5	439	17,5
3.2.	От 1 год, но менее 3 лет	1624	61,8	1610	64,3	1610	64,3
3.3.	От 3, но менее 5 лет	166	6,3	71	2,8	71	2,8
3.4.	От 5 и более	393	15,0	387	15,5	389	15,5
	Итого	2 626	100,0	2502	100,0	2504	100,0
4.	Численность по полу						
4.1.	Мужчины	2288	87,1	2170	86,7	2172	86,7
4.2.	женщины	338	12,9	332	13,3	332	13,3
	Итого	2 626	100,0	2502	100,0	2504	100,0

Проведя оценку квалификационного уровня работников, из таблицы 8 видно, что большую часть по возрастному составу составляют работники от 35 до 55 лет. Что касается образованию, то большую долю составляют рабочие со средним профессиональным образованием. Число работников с высшим профессиональным образованием ежегодно растет, что, непосредственно, способствует продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию творческой активности.

Комплексная оценка персонала подразумевает не только оценку количественных параметров персонала, но и оценку качественных характеристик. Оценка качественных характеристик состоит в выявлении компетенций и дальнейшей оценке персонала по ним. Оценка производится по 5-ти балльной системе методом «360 градусов».

Проведя оценку качественных показателей персонала, у каждого работающего был рассчитан коэффициент компетентности. Среднее значение коэффициента компетентности по каждой из категорий работающих представлено в таблице 9.

Таблица 9

Среднее значение коэффициента компетентности по каждой категории работающих

Категория работающих	Среднее значение коэффициента компетентности
Рабочие	0,72
Специалисты	0,83
Служащие	0,79
Руководители	0,83

По набранным характеристикам факторов ООО «ОЗНПО» находится на этапе «Зрелость» (стадия «Стабильность») и наиболее важной задачей для предприятия является продление этого этапа и удержание конкурентоспособности, поэтому нами уделено большее внимание формированию компетенций персонала на этом этапе.

Ведь эффективность менеджмента будет определяться тем, насколько он ориентирован на трудовой потенциал сотрудников, т.к. успешность компании и будет зависеть от того, насколько компетенции персонала соответствуют этапу жизненного цикла развития предприятия и способны поддерживать эффективность его развития и конкурентоспособности в бизнес-среде.

Для оценки компетенций работников предлагается 5-ти балльная система оценок, которая позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность.

Таблица 10

Среднее значение коэффициента компетентности персонала на стадии развития «Стабильность»

Категория работающих	Среднее значение коэффициента компетентности	Эталонное значение	Отклонение, +/-
Рабочие	0,77	1,00	- 0,23
Специалисты	0,82	1,00	- 0,18
Служащие	0,71	1,00	- 0,29
Руководители	0,83	1,00	- 0,17

После проведения оценки на предприятии было выявлено, что среднее значение коэффициента компетентности для каждой категории работника не соответствует требуемому уровню. В следствии чего на предприятии было проведено обучение персонала по компетенциям (таблица 11).

Таблица 11

Обучение персонала по компетенциям

Компетенции	Вид обучения	Количество человеко-курсов				Всего, чел.	Затраты, руб.
		Рабочие	Специалисты	Служащие	Руководители		
Гибкость, открытость новому	Тренинг	1152	211	9	222	1594	1 897 121
Генерирование новых идей	Мозговой штурм		239	9	230	478	396 250
Быстрое реагирование на изменения	Ролевая игра	769	153	5	205	1132	1 479 475
Творческий потенциал	Метафорическая игра	1926	250	9	217	2402	650 762
Креативность	Деловая игра		235		223	458	608 451
Умение доводить работу до результата	Модульное обучение	1536	211	9	210	1966	1 992 278
Нацеленность на поиск новых направлений инвестиционной деятельности	Видео-обучение		236		222	458	381 625
Итого							7 405 962

После проведения обучения была проведена повторная оценка персонала. Результаты среднего значения коэффициента компетентности персонала представлены в таблице 12.

Таблица 12

Среднее значение коэффициента компетентности персонала после проведения обучения

Категория работающих	Среднее значение коэффициента компетентности	
	До проведения обучения	После проведения обучения
Рабочие	0,77	0,84
Специалисты	0,82	0,91
Служащие	0,71	0,87
Руководители	0,83	0,97

Из таблицы 12 видно, что наблюдается положительный результат. Коэффициент компетентности после проведения оценки сравнительно увеличился, хотя не достиг максимального значения 1.

В таблице 13 приведена оценка эффективности после проведения обучения персонала.

Таблица 13

Оценка эффективности после проведения обучения

Показатель	2012 год	2013 год
Чистая прибыль, тыс.руб.	8 256	9 845
Затраты на обучение, тыс. руб.		7 405,96
Коэффициент эффективности	1,19	
Рентабельность		1,33

Обучение персонала повысило его компетентность и соответственно рентабельность трудового потенциала на 33% , что позволило увеличить прибыль предприятия на 1589 тыс.руб., часть которой может быть использована на мотивацию сотрудников к повышению своей компетентности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
2. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Исхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 259 с.
3. <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/00274.htm> - Муханова Ю.А. Трудовой потенциал предприятия, как основное его конкурентное преимущество.
4. А. Шведов Способы оценки трудового потенциала организации// Российский экономический журнал, №5-2009г.
5. Третьякова Е.П. Оценка трудового потенциала организации // Менеджмент в России и за рубежом, №1-2009г.
6. Э. Рустамов Экономические аспекты управления человеческими ресурсами // Вопросы экономики, №7-2009г.
7. В.А. Спивак. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
8. Логиновская О.А., Тащев А.К. Основы формирования и использования трудового потенциала на промышленном предприятии // Вестник ЮУрГУ. – 2004. – № 10.
9. Котов Д.В. Методы исследований в менеджменте. Учебное пособие. – Уфа: Изд-во УГНТУ, 2012. – 92 с.
10. Официальный сайт компании <http://www.oznpo.ru/>
11. Кадровая политика ОАО АНК «Башнефть» <http://www.bashneft.ru/development/personnel/>
12. Безлепкиной Елены «Современные методы обучения персонала»
13. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт. – сост. В.Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256с.

Рецензент: Буренина Ирина Валерьевна, профессор, д.э.н., ФГБОУ ВПО Уфимский государственный нефтяной технический университет.

Diana Khakimova

Ufa state petroleum technological university
Russia, Ufa
E-Mail: dian4ik706@mail.ru

Natalia Pozdeeva

Ufa state petroleum technological university
Russia, Ufa
E-Mail: n.pozdeeva@mail.ru

Increase of overall performance of the enterprise on the basis of improvement of management by labor potential

Abstract: The modern organization is an open system most interacting with a surrounding business environment. And depending on that as quickly it reacts to calls of this Wednesday, its "survival" and competitiveness will be defined. Productivity of reaction depends, first of all, on competence of the personnel, its ability and desire to make administrative decisions, i.e. from the labor potential of the personnel of the enterprise. In article the concept of "the labor potential" the enterprises is specified and questions of its formation and development depending on continuously changing conditions of a business environment are considered. Labor potential is a set of physical and spiritual qualities of the person defining opportunity and borders of his participation in work, ability to reach the set results, and also to be improved in the course of work. Therefore the main objective of management is the assessment of the developed level of labor potential and creation of the conditions allowing everyone working completely to open the opportunities. For this purpose it is necessary to estimate the labor potential of each worker and the personnel as a whole, to create the system motivating its increase. For the solution of this problem in work methodical approach to formation and personnel development for the purpose of increase of efficiency of the enterprise is offered. Methods of an assessment of labor potential and determination of competences which the personnel at a concrete stage of life cycle of the enterprise has to possess are offered. For definition of a stage of life cycle it is offered to use I.Adizes's ten-landmark model. By results of an assessment of level of the developed labor potential the directions of its further development get out. Approbation of the offered approach is made on the example of JSC October Plant of the Oil-field Equipment which results showed influence of increase of level of labor potential of employees on efficiency of its work.

Keywords: Management of labor potential; life cycle of the enterprise; competences of the personnel; training and personnel development; methods of an assessment of labor potential; assessment of level of labor potential; directions of increase of labor potential.

Identification number of article 163EVN214

REFERENCES

1. Adizes I. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii / Per. s angl. pod nauch. red. A.G. Seferjana. – SPb.: Piter, 2013. – 384 s.: il. – (Serija «Teorija menedzhmenta»).
2. Adizes I. Razvitie liderov: Kak ponjat' svoj stil' upravlenija i jeffektivno obshhat'sja s nositeljami inyh stilej / Ishak Kalderon Adizes; Per. s angl. – 3-e izd. – M.: Al'pina Publisher, 2012. – 259 s.
3. <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/00274.htm> - Muhanova Ju.A. Trudovoj potencial predprijatija, kak osnovnoe ego konkurentnoe preimushhestvo.
4. A. Shvedov Sposoby ocenki trudovogo potenciala organizacii// Rossijskij jekonomicheskij zhurnal, №5-2009g.
5. Tret'jakova E.P. Ocenka trudovogo potenciala organizacii // Menedzhment v Rossii i za rubezhom, №1-2009g.
6. Je. Rustamov Jekonomicheskie aspekty upravlenija chelovecheskimi resursami // Voprosy jekonomiki, №7-2009g.
7. V.A. Spivak. Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom. – SPb: Piter, 2000. – 416 s.: il. – (Serija «Uchebniki dlja vuzov»).
8. Loginovskaja O.A., Tashhev A.K. Osnovy formirovanija i ispol'zovanija trudovogo potenciala na promyshlennom predprijatii // Vestnik JuUrGU. – 2004. – № 10.
9. Kotov D.V. Metody issledovanij v menedzhmente. Uchebnoe posobie. – Ufa: Izd-vo UGNTU, 2012. – 92 s.
10. Oficial'nyj sajt kompanii <http://www.oznpo.ru/>
11. Kadrovaja politika OAO ANK «Bashneft»
<http://www.bashneft.ru/development/personnel/>
12. Bezlepkinoj Eleny «Sovremennye metody obuchenija personala»
13. Jeffektivnaja motivacija personala. Kak dobit'sja maksimum rezul'tata pri minimume zatrat / Avt. – sost. V.Nadezhdina. – Minsk: Harvest, 2007. – 256s.