Архипова Вера Анатольевна. Маркетинговая диагностика трудового потенциала предпринимательских структур : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.30 : СПб., 2000 213 c. РГБ ОД, 61:01-8/372-1

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические и организационные основы маркетинговой диагностики в управлении трудовым потенциалом предпринимательских структур ...8**

1.1. Проблемы формирования и развития предпринимательских структур в России 8

1.2. Сущность и задачи трудового потенциала в развитии предпринимательских структур 19

1.3. Роль маркетинговой диагностики в системе управления трудовым потенциалом 35

**Глава 2. Исследование влияния факторов маркетинговой среды на формирование трудового потенциала предпринимательских структур 62**

2.1. Факторы внешней маркетинговой среды и их влияние на формирование трудового потенциала 62

2.2. Особенности формирования трудового потенциала в предпринимательских структурах 79

2.3. Исследование методов социально-экономической оценки характеристик трудового потенциала 100

**Глава 3. Методические основы маркетинговой диагностики трудового потенциала предпринимательских структур 116**

3.1. Механизм разработки идеальных моделей трудового потенциала 116

3.2. Методы диагностирования качественных и количественных характеристик трудового потенциала 128

3.3. Организационное и информационно-техническое обеспечение процесса маркетинговой диагностики трудового потенциала 151

3.4. Оценка эффективности затрат на формирование трудового потенциала предпринимательских структур 160

Заключение 169

Литература 176

Приложения 187

**Введение к работе**

Проведение радикального реформирования российской экономики, обусловленное становлением и развитием рыночных отношений во всех ее секторах, в настоящее время сопряжено со значительными трудностями. Одним из основных препятствий на пути к экономическому росту страны становится медленный процесс преобразований на микроуровне, т.е. на уровне предпринимательских структур.

Для преодоления сложившихся негативных тенденций необходимо коренным образом перестраивать имеющуюся практику управления фирмой, что подразумевает внедрение совершенно новых форм и методов управления. Использование методов традиционного («производственного») маркетинга в области управления человеческими ресурсами на фирме, является как раз примером применения новейших методических разработок в управлении предпринимательскими структурами.

Недооценка важности человеческого фактора в управлении и развитии отечественных предпринимательских структур является одной из главных причин затянувшегося кризисного состояния на многих из них. Результаты деятельности большинства российских и зарубежных фирм показывают, что обеспечение высококвалифицированными кадрами является, по сути, решающим фактором повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Осознание того, что работники, обладающие теми или иными характеристиками трудового потенциала, могут стать одним из элементов, способствующих выходу предпринимательских структур из фазы кризиса, должно привести к разработке новых подходов в области управления персоналом. В этих условиях проведение мероприятий маркетинговой диагностики трудового потенциала позволит решить ряд стоящих задач: определить потребность предпринимательских структур в рабочей силе, обладающей необходимыми качественными и количественными характеристиками трудового потенциала; диагностировать данные

характеристики у работников, которые непосредственно заняты на фирме; выработать эффективную кадровую политику.

Насущная потребность в научном осмыслении процесса формирования и развития трудового потенциала на уровне предпринимательских структур, а также в разработке новых методических основ оценки параметров данного потенциала, которые бы учитывали внутренние особенности развития отечественных фирм, влияние политико-правовых, социально-экономических, демографических, научно-технических и других факторов, явилась основанием для выбора темы диссертационного исследования и определяет ее актуальность.

Особое значение для выполнения настоящего диссертационного исследования имели труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов: Багиева Г.Л., Бермана Б., Богдановой Е.А., Галенко В.П., Генкина Б.М., Десслера Г., Егоршина А.П., Зайцева Г.Г., Кабакова В.Г., Котлера Ф., Колосовой Р.П., Кибанова А.Я., Маслова Е. В., Масловой И.С., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г, Саруханова Э.Р, Семерковой Л.Н., Сотниковой СИ., Томилова В.В., Эванса Дж. и других.

В то же время следует отметить, что большинство проведенных исследований и разработанных на их основе методик оценки трудового потенциала работников касаются в основном лишь кадров управления. Комплексные исследования, направленные на совокупную оценку трудового потенциала всех категорий персонала и, прежде всего, предпринимательских структур, в современной отечественной литературе практически отсутствуют. Еще одним недостатком имеющихся методик можно назвать отсутствие взаимосвязи с процессом стратегического планирования.

Все изложенное выше указывает на важность решения теоретических и практических вопросов, связанных с диагностированием основных качественных и количественных показателей трудового потенциала предпринимательских структур.

Целью данного диссертационного исследования является разработка теорико-методологической и методической базы комплексной диагностики трудового потенциала предпринимательских структур на основе маркетинговой концепции.

В соответствии с поставленной целью решались следующие задачи:

• Разработка теоретических и организационных основ использования методов маркетинга в управлении трудовым потенциалом предпринимательских структур;

• Анализ основных проблем формирования и развития отечественных предпринимательских структур на современном этапе;

• Определение сущности и задач трудового потенциала в развитии предпринимательских структур;

• Исследование влияния системы факторов маркетинговой среды на формирование трудового потенциала предпринимательских структур;

• Анализ существующих методов оценки характеристик трудового потенциала;

• Разработка методических основ маркетинговой диагностики трудового потенциала предпринимательских структур.

Методология и методика исследования.

Для обеспечения достоверности полученных результатов и выводов в процессе исследования использован комплексный подход с применением методов: логического, сравнительного, статического анализа; анкетного опроса; группировки; классификации факторов и другие.

Предметом исследования явился экономико-организационный механизм проведения маркетинговой диагностики трудового потенциала предпринимательских структур.

В качестве объекта исследования выбраны отечественные предпринимательские структуры.

К основным результатам, составляющим научную новизну исследования, можно отнести следующее:

1. Развит терминологический аппарат в области уточнения понятий «маркетинг персонала», «маркетинговая диагностика трудового потенциала», «социальный маркетинг» и раскрыта сущность, цели и задачи маркетинга персонала как нового принципа построения системы управления персоналом.

2. Определена и обоснована роль трудового потенциала, как одного из основополагающих факторов, определяющих конкурентоспособность предпринимательских структур.

3. Обоснована совокупность системообразующих факторов маркетинговой среды и выявлено их количественно-качественное воздействие на формирование основных показателей трудового потенциала предпринимательских структур;

4. Определены основные особенности формирования трудового потенциала в предпринимательских структурах, с учетом типа предпринимательства и организационных форм хозяйствования;

5. Систематизированы методы социально-экономической оценки характеристик трудового потенциала и разработаны методические положения маркетинговой диагностики трудового потенциала предпринимательских структур.

6. Разработаны методологические основы оценки затрат на формирование трудового потенциала предпринимательских структур.

Практическая значимость работы.

Результатом диссертационного исследования стала разработка методических основ маркетинговой диагностики трудового потенциала, которые могут быть использованы в практической работе предпринимательскими структурами.

Апробация работы.

Основные положения диссертационной работы опубликованы в открытой печати в виде статей и тезисов, а также докладывались на научно-методических конференциях, проводимых в Санкт-Петербургском

Государственном Университете Путей Сообщения (1998), в Санкт-Петербургском Государственном Университете (1999).

Структура работы

Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы, приложения.

## Сущность и задачи трудового потенциала в развитии предпринимательских структур

На современном этапе развития общества, когда идет коренное преобразование экономики, возникают качественно новые требования к формированию человека, как потенциального работника, а также необходимость создания социально-экономических предпосылок и условий, обеспечивающих более полную реализацию возможностей человеческого фактора и использования его трудового потенциала. Опыт большинства высокоразвитых стран свидетельствует о том, что наибольших успехов добились те из них, которые осуществили переориентацию своих экономик с экстенсивного на интенсивный путь развития, когда их мощь стала опираться на максимальную реализацию творческого и интеллектуального потенциала своих сограждан.

В целом потенциал страны как основа благосостояния ее жителей определяется следующими ресурсами: 1) природными; 2) человеческими; 3) производственными и финансовыми; 4) информационными и духовными.

Человеческие ресурсы страны определяются численностью и качественными характеристиками населения. Важнейшей частью человеческих ресурсов является трудовой потенциал.

В отечественной экономической литературе сложилось два подхода к определению трудового потенциала. Одни авторы рассматривают трудовой потенциал как обобщающую характеристику меры и качества совокупных способностей к труду трудоспособного населения (65, 164), другие - сводят трудовой потенциал к потенциалу самого труда, связывая его с совокупным работником и средствами производства (71, 125). Абсолютное большинство авторов, исследующих проблему трудовых ресурсов, под трудовым потенциалом понимают совокупную способность к труду как форму проявления личного и человеческого фактора, максимально возможную меру труда, которой обладает общество на современном этапе развития (127) В частности, Скаржинский М.И. рассматривает трудовой потенциал как одну из форм личного фактора, который, по его мнению, проходит в своем движении ряд последовательных стадий: ресурсную, факторную (зависящую от условий производства) и производственную (130). Так, в монографии Дегтярь Л.С, посвященной проблеме трудового потенциала общества, отмечается, что автор «не проводит различий между понятием «трудовой потенциал» и «трудовые ресурсы» общества»(65). Трудовой потенциал - одна из составляющих экономического потенциала общества. Дятлов С.А. рассматривает трудовой потенциал в ином ключе, как потенциал рабочего времени человека, обладающего совокупностью общеобразовательных и профессионально-квалификационных характеристик, которые с учетом исторических, демографических, национальных и др. особенностей могут быть использованы в определенной сфере общественного воспроизводства (71).

Анализируя различные подходы к определению трудового потенциала в отечественной литературе, можно сделать вывод, что в основном он идентифицируется с такими понятиями, как «трудовые ресурсы» и «рабочая сила».

По нашему мнению, трудовой потенциал - понятие более широкое и глубокое, чем рабочая сила и трудовые ресурсы. Трудовой потенциал включает в себя совокупность различных качеств людей, которые определяют их трудоспособность. Во-первых, это качества, связанные со способностью и склонностью работников к труду, состоянием его здоровья, выносливостью, типом нервной системы и т.д., всем тем, что отражает их физических и психологический потенциал. Во-вторых, это объем общих и специальных знаний людей, их трудовых навыков и умений, обусловливающих способность к труду определенного качества. В-третьих, учитывается уровень сознания и ответственности, интересов и потребностей и т.д.

Анализ понятия «трудовой потенциал», как формы проявления человеческого фактора, позволяет в комплексе рассмотреть совокупность социально-экономических, профессионально-технических, организационно-управленческих и психофизиологических его возможностей, определить систему показателей количества и качества трудового потенциала, провести анализ на макро- и микроуровнях, по вертикали и горизонтали.

В зависимости от объекта исследования предлагается структурировать трудовой потенциал по составляющим: - трудовой потенциал общества (макроуровень); - трудовой потенциал предпринимательских структур (микроуровень); - трудовой потенциал личности (эго-уровень). Сущность трудового потенциала раскрывается через анализ его качественных и количественных характеристик, которые служат основой для формулирования задач, влияющих на развитие предпринимательских структур. Трудовой потенциал общества (макроуровень) количественно характеризуется численностью трудоспособного населения, т.е. трудовыми ресурсами, которыми располагает общество. Количественная сторона определяется демографическим фактором, а именно численностью населения, половозрастной его структурой, уровнем рождаемости и смертности. Подавляющую часть трудовых ресурсов составляет трудоспособное население в трудоспособном возрасте. Заметную роль играют лица старше трудоспособного возраста (работающие пенсионеры), причем можно отметить некоторый рост этой доли лиц. Лица моложе трудоспособного возраста (работающие подростки) практически играют «нулевую» роль в структуре трудовых ресурсов (рис. 2).

## Особенности формирования трудового потенциала в предпринимательских структурах

Состояние здоровья населения зависит от эколого-географических особенностей региона, социально-демографических характеристик, преимущественного развития промышленности и сельского хозяйства, форм организации здравоохранения, качества обеспечения населения медицинской помощью (94, стр. 14).

Необычно острыми стали проблемы здоровья в последнее время. Ухудшение социально-экономической и политической обстановки, обвальная коммерциализация здравоохранения, сферы производства и распределения лекарств до предела обострили санитарно-эпидемиологическую обстановку в стране.

В формировании трудового потенциала населения важную роль играет окружающая среда. Экологический фактор активно влияет на здоровье населения. Анализ показателей общей заболеваемости населения и демографических данных показывают неблагополучие санитарно-эпидемиологической обстановки в России и состояния окружающей среды.

Глубокие изменения среды обитания человека, обусловленные загрязнением окружающей среды, влекут за собой рост заболеваемости. Самым непосредственным образом на качество формирования трудового потенциала влияет общеобразовательная структура населения, которая характеризуется следующим образом (табл.6. Приложение 1): увеличением доли лиц с высшим образованием; высокой долей лиц со средним общим и специальным образованием; основную массу населения составляют лица с так называемым основным образованием. Профессионально-квалификационный уровень населения, тесно переплетающийся с общеобразовательным уровнем, является одним из факторов, определяющих качество формирования трудового потенциала.

В России квалификационный уровень занятого населения растет явно недостаточными темпами. Поскольку базой профессионализма является общая культура и уровень образования населения, степень отставания России от мировых стандартов квалификации работников примерно соответствует отставанию в области образования. Статистика показывает, что отставание тем больше, чем выше сложность труда. Иначе говоря, по профессионализму российский рабочий меньше отличается от иностранного, чем российский инженер, и особенно руководитель, от своих зарубежных коллег (55, стр. 75).

По мнению экспертов, рабочим в наибольшей степени недостает таких профессионально значимых качеств, как теоретические знания, инициативность, равномерность в работе, стабильность в выполнении своих обязанностей. Этими качествами не обладают в значительной мере приблизительно около пятой части рабочих. У более чем десятой части рабочих ощущается недостаток практических навыков, изобретательности, технической смекалки, исполнительности, добросовестности, самостоятельности в работе. В меньшей степени выражен недостаток физической подготовки, выносливости (204, стр. 42).

При таком положении дел обучение и повышение профессионально-квалификационного уровня работников становится почти исключительно «внутрифирменным» делом.

Еще одним фактором, определяющим направления формирования трудового потенциала, можно назвать научно-технический прогресс. Взаимовлияние этого и общеобразовательных факторов очевидно.

Недостаточно эффективное использование новейших видов техники из-за отставания в образовательном и профессионально-квалификационном уровне работников наносит экономике предпринимательских структур ощутимые материальные потери. Так, ежегодно потери из-за несвоевременного освоения новых производственных мощностей составляют 12-14 млрд. руб. в год, в том числе 2 млрд. из-за несвоевременной подготовки квалифицированной рабочей силы (138, стр. 63). От этого же зависит и реализация перспективных направлений НТП, способность быстрой адаптации к постоянно меняющимся условиям производства. В условиях быстрых темпов НТП известный принцип - «образование - на всю жизнь» существенно меняется, трансформируется в новый принцип, имеющий большое значение для дальнейшего развития творческого потенциала общества, - «образование - в течении всей жизни». Речь идет, таким образом, о последующем повышении в течении всей трудовой жизни уровня общей и специальной подготовки, о получении новых знаний, совершенствовании профессионального мастерства. Это касается всей категорий работников. Так, если учесть, что период активной деятельности работника приблизительно 30-40 лет, а период морального старения полученных знаний сокращается до 5-7 лет, то работнику, вступающему в трудовою деятельность в 90-е годы, придется обновлять знания не менее 6-8 раз и 3-6 раз менять профессию, что, в общем-то, совпадает с темпами НТП (138, стр. 20).

Таким образом, НТП влияет на формирование трудового потенциала предпринимательских структур, предъявляя все возрастающие требования к объему знаний работников, к их образовательной и специальной подготовке, к профессиональным навыкам и опыту. В сегодняшних условиях переход на выпуск новой, конкурентоспособной продукции сопровождается не только реконструкцией и обновлением производства, но и требует новых, в смысле знаний и умений, кадров.

Особое место в системе макроэкономических факторов занимают политико-правовые и социально-экономические факторы, т.к. оказывают большое влияние на все сферы человеческой деятельности, в частности, и на трудовую.

## Исследование методов социально-экономической оценки характеристик трудового потенциала

На фоне общей численности персонала, характерного для большинства приватизированных предприятий, растет численность отдельных подразделений заводоуправления в результате укрепления традиционных и появления новых управленческих функций (учета, материально-технического снабжения, сбыта, маркетинга и других).

Таким образом, если проанализировать динамику численности персонала по группам, то наибольшему сокращению подвергались основные производственные рабочие и технические службы. При этом процессы сокращения персонала в период с 1992 г. по 1999 г. на предприятиях в зависимости от позиции их руководства, проводимой им кадровой политики, носили либо контролируемый, либо стихийный характер.

В то же время, наряду с проходящими процессами сокращения общей численности занятых, наблюдается наличие избыточной рабочей силы. В большей степени данное характерно для предпринимательских структур крупного и среднего бизнеса.

Исследование причин, которые, по мнению руководителей крупных и средних предприятий, приводят к придерживанию избыточной рабочей силы показало следующие результаты. Из всех предлагавшихся вариантов ответа с большим отрывом лидирует социальная ответственность руководства - в среднем на нее указали 72% трудоизбыточных предприятий. Затем следуют: ожидание роста спроса (39%), нежелание создавать напряженность в коллективе (28%), стремление сохранить статус предприятия (26%), технологические ограничения (17%) (92, стр. 110).

Заслуживает внимание соотношение между частотой упоминаний в качестве причин придерживания рабочей силы социальной ответственности руководства (72%), и нежелания создавать напряженность в коллективе (28%). Это может служить, с одной стороны, косвенным индикатором того, в какой мере интересы работников включены в целевую функцию менеджмента российских предприятий, а в какой возможная реакция трудового коллектива выступает в качестве внешнего ограничения, с которым руководителям приходится считаться при принятии решений. С другой стороны, это показывает насколько сильны корпоративные традиции, ценности, сложившиеся еще в условиях существования административно-командной системы. Главным образом, это касается влияния патерналистических установок на стиль руководства трудовым коллективом.

Наряду с влиянием корпоративной культуры, сложившейся в предпринимательских структурах крупного и среднего бизнеса, на показатели трудоизбыточности усиливается влияние целевых установок стратегического развития.

В табл. 4 приведены данные о распространении и глубине проблемы трудоизбыточности на предприятиях с различной целевой установкой. Обращает на себя внимание отсутствие жестких границ между разными группами. Случаи трудоизбыточности широко представлены среди предприятий и с такой «рыночной» установкой, как максимизация прибыли, и с такой «нерыночной», как сохранение численности коллектива (92, стр.110).

И все же выбор стратегических приоритетов, несомненно, влияет на характер формирования трудового потенциала. Так, среди предприятий с установкой на максимизацию прибыли и увеличения выпуска продукции случаи трудоизбыточности встречаются существенно реже, чем на предприятиях, которые стремятся к сохранению численности коллектива. Разница достигает 14-15 п.п.; 56-57 против 71.

Ситуация, когда в предпринимательских структурах крупного и среднего бизнеса имелась избыточная занятость, сохранялась неизменной вплоть до последнего времени. Но, начиная с 1999 года, прогнозируется резкий перелом в приоритетах кадровой политики. Это объясняется тем, что: финансовые возможности для дальнейшего сохранения избыточного персонала уже исчерпаны; крупные акционеры установили контроль над руководством большинства предприятий и стали вмешиваться в их текущую деятельность. При этом разрыв между состоянием производства и его фактической загрузкой на начало 90-х годов и сегодняшней ситуацией еще больше усугубился. Поэтому объективно сложилась ситуация, когда реструктуризация большинства предприятий по инициативе крупных акционеров становится неизбежной.

Сама реструктуризация не ограничится «механическим» сокращением какой-то части персонала и будет иметь достаточно глубокий характер, охватывая все виды деятельности предприятий, ибо сегодня мощности их основного и вспомогательного производств, имущество, численность персонала и т.п. - практически все несбалансированно между собой.

Сложившийся на сегодняшний момент трудовой потенциал предпринимательских структур, образованных в ходе приватизации государственных предприятий, можно охарактеризовать следующим образом. Средний возраст работников составляет 45-47 лет и имеет тенденцию к увеличению. При этом политика руководителей предприятий, как правило, состоит в стремлении сократить высвобождающийся в результате падения объемов основной производственной деятельности персонал, главным образом, за счет работников пенсионного и предпенсионного возраста (221, стр. 95).

Сокращение персонала, в основном, начинается с квалифицированных работников пенсионного возраста (55-60 лет), отличающихся относительно высокой дисциплиной и ответственностью, готовых делиться своим опытом с молодежью. Привлечение работников пенсионного возраста к обучению рабочих и специалистов, а также использование в качестве консультантов происходит исключительно редко.

Рабочие и специалисты в возрасте 45-55 лет в большинстве своем отличаются высокой степенью консервативности, дорожат своим рабочим местом, не стремятся учит молодых, передавая им свой опыт, понимают свое исключительное положение. Работники в возрасте 30-45 лет - самая малочисленная возрастная группа на большинстве предприятий, в силу ее наибольшей социальной активности в поисках нового места работы и открытия собственных предприятий. В последние годы на предприятиях все чаще стала появляться молодежь до 30 лет, однако эта возрастная группа отличается относительно низкой квалификацией, отсутствием достаточного опыта работы и высокими амбициями в отношении оплаты труда и своих прав.

## Методы диагностирования качественных и количественных характеристик трудового потенциала

О том, какими качествами должен обладать современный руководитель пишется достаточно много (124, 168). Представляется, что поиск приоритетных качеств которыми должен обладать руководитель, лучше всего проводить в координатах системы: основные функции трудового коллектива (хозяйственная, социально-бытовая, воспитательная, управленческая, организационная, защитная, контрольная) - социальные функции руководителя (административная, организационная, исполнительская, хозяйственная, экономическая, воспитательная, производственная и др.) - приоритетные качества руководителя (группа профессионально-организационных качеств, группа нравственно-психологических качеств) (124, стр. 32).

В общем виде методология моделирования инвариантных структур совокупной системы требований, единых для всех групп руководителей и для разных временных периодов, реализуется согласно схеме: прогнозируются направления развития хозяйственного механизма, ускорения НТП, выдвигающие новый класс сходных требований к руководителям; выявляются закономерности и тенденции изменения содержания (возможно, и характера) управленческого труда; проектируется система приоритетных требований к управленческой квалификации руководителя, комплекс качеств личности руководителя применительно к обозначенному временному рубежу, к данной конкретной стране, к соответствующей области деятельности руководителя (124, стр. 29). Подобный, но гораздо более простой алгоритм предлагается использовать при создании индивидуальных (локальных) моделей специалистов, служащих и рабочих. Таким образом, в ходе разработки индивидуальных (локальных) моделей трудового потенциала отдельного работника определяются такие показатели, как: пол; возраст; здоровье; личностные характеристики (тип темперамента, черты характера и пр.); подготовка (общеобразовательная, профессиональная); определяется необходимый стаж работы по специальности. В общем виде индивидуальную (локальную) модель трудового потенциала конкретного работника предпринимательских структур можно представить либо в виде функции, либо графически. В данном случае, функция будет иметь вид: где К1, Ki, Кп - показатели трудового потенциала. Пример графического изображения идеальной модели представлен на рисунках 1 и 2 (Приложение 2). Здесь показаны модели обычного линейного руководителя и руководителя отделения фирмы, ориентированной на реализацию концепции маркетинга взаимодействия.

Конечным результатом работы по созданию совокупной (обобщенной) и индивидуальных (локальных) моделей трудового потенциала работников предпринимательских структур может стать составление итоговой таблицы, где определяются основные показатели качественной и количественной структуры персонала, удовлетворяющие потребностям предприятия (табл. 11. Приложение 1).

Расчет и анализ необходимых показателей, входящих в идеальную модель трудового потенциала, является основой маркетинговой диагностики. В ходе данного процесса ведется поиск ответов на вопросы: что необходимо предприятию; какой персонал; какие характеристики его трудового потенциала нужны для успешного осуществления намеченных задач и др. Следующим этапом маркетинговой диагностики будет непосредственный анализ существующего трудового потенциала и сравнение его с идеальными параметрами, заложенными в модели трудового потенциала персонала.

Второй этап маркетинговой диагностики трудового потенциала предпринимательских структур, в соответствии с предложенной методикой, начинается с выбора методов диагностирования. Смысл диагностики заключается в оценке свойств и способностей персонала организации по определенным критериям, на основе качественных и количественных показателей, заложенной в идеальной модели трудового потенциала. Для повышения эффективности оценки необходимо соблюдать следующие условия: наличие таких экономических отношений, при которых оценка персонала являлась бы объективной необходимостью; предварительная подготовка организации к внедрению программы оценки; обязательность и регулярность оценки всех категорий персонала; обязательность учета результатов оценки в принятии всех решений по изменению в стратегических и тактических планах по персоналу; обязательность выполнения рекомендаций, принятых на основании оценки; доверие в отношениях руководителя и работника; обучение человека, проходящего оценку, методам ее проведения; полная поддержка проводимой оценки руководителями организации. Система оценки должна строится с учетом этих факторов, а методы оценки при этом играют подкрепляющую роль в едином процессе диагностики. По аналогии с разработкой идеальной модели трудового потенциала, процесс оценки свойств и способностей работников предлагается проводить в два подхода, но здесь первичным будет оценка индивидуальных параметров качественных и количественных характеристик каждого работника. Соответственно, вторичным будет комплексная оценка всего трудового потенциала фирмы.