

## ФАКТОРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

И.Н. Пылаев

Томский государственный университет, г. Томск

E-mail: ig.pyl.or@gmail.com

Научный руководитель: Телегина Н.А., канд. экон. наук, доцент

*В статье проводится анализ распространенных в научной литературе определений конкурентоспособности персонала. Формулируются особенности, характеризующие сущность данной экономической категории. Приводятся факторы конкурентоспособности персонала с позиции возможности управления ими. Предпринимается попытка классифицировать факторы конкурентоспособности персонала с точки зрения среды возникновения.*

Под действием негативных внешнеполитических факторов в российской экономике усиливаются кризисные явления. Введение санкций и ответных «анти-санкций» привело к частичной изоляции российской бизнес-среды. Сложившуюся ситуацию можно оценивать как отрицательно, так и положительно. С одной стороны, организации различных сфер деятельности столкнулись с ресурсными ограничениями (прежде всего финансовыми и технологическими), что привело к снижению конкурентного потенциала этих компаний и совокупного потенциала экономики. С другой стороны, некоторые рыночные ниши стали недоступны либо непривлекательны (по политическим, а не экономическим мотивам) для иностранных участников, что привело к ослаблению конкурентной борьбы.

Сложившаяся ситуация может стать серьезным стимулом для развития отечественных товаропроизводителей, наращивания и укрепления их позиций на рынке. Для предприятий это возможность, в условиях государственного протекционизма, повысить свои текущие финансовые показатели и аккумулировать потенциал для создания и поддержания конкурентных преимуществ в будущем. При этом очень важно сфокусировать свои усилия не только на приращении материальных, но и нематериальных активов, формирующих значительную часть стоимости предприятия и включающих в свой состав трудовой потенциал работников и их конкурентоспособность. [1, с.5]

Все вышесказанное доказывает, что поиск путей формирования и развития конкурентоспособности персонала, как ключевой подсистемы предприятия, в соответствие со стратегическими целями компании является актуальной современной проблемой.

Цель данного исследования: выделить и описать факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала как единой системы, а также привести примеры управленческих инструментов, позволяющих целенаправленно воздействовать на эти факторы.

Данная цель декомпозируется на следующие ключевые задачи:

1. Определить понятие «конкурентоспособность персонала» и выделить основные элементы, отражающие его сущность;
2. Перечислить ключевые, с точки зрения управляемости, факторы, влияющих на конкурентоспособность персонала предприятия, и классифицировать их;
3. Для перечисленных факторов конкурентоспособности персонала подобрать инструменты управления.

Формирование и поддержание высокой конкурентоспособности персонала является одним из основных условий успешной деятельности любого предприятия. С одной стороны, текущая конкурентоспособность персонала должна обеспечивать качественное решение оперативных задач, с другой, накопленный потенциал сотрудников должен способствовать достижению стратегических целей предприятия в долгосрочной перспективе. Для этого необходимо организовать постоянный процесс управления конкурентоспособностью персонала на предприятии. Но первоначально необходимо разобраться с сущностью этого понятия.

Анализ научной литературы показывает, что среди авторов нет единого мнения относительно определения понятия «конкурентоспособность персонала». Более того, если посмотреть на другие категории рынка труда: работник, трудовой потенциал, человеческий капитал, трудовые ресурсы, рабочая сила – большинство ученых также не приходят к единому мнению относительно определения конкурентоспособности этих объектов. Это, с одной стороны, объясняется многозначностью понятия конкурентоспособности, а с другой - сложностью объекта исследования.

Термин «конкуренция» происходит от латинского «concurrere», что в буквальном переводе означает «бежать вместе». [2, с.321] Таким образом, понятие «конкурентоспособность», если его применить в отношении работников предприятия, будет означать их «способность бежать вместе», то есть совместно, как одно целое, где-то сталкиваясь, а где-то поддерживая единый темп, двигаться и достигать общей цели.

Однако конкурентоспособность такого сложного объекта как персонал предполагает не только целенаправленное совместное движение – это лишь одна характеристика, определяющий её природу. В результате анализа 43 научных трудов, посвященных данной теме, были выделены несколько наиболее характерных определений конкурентоспособности персонала. Данные определения и рассвоенные в них акценты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия конкурентоспособности персонала

Автор	Конкурентоспособность персонала – это ...	Характерные особенности
Сотникова С.И.	...конкурентоспособность отдельных работников и их групп, которая в значительной мере зависит от механизма функционирования человеческого ресурса в производственно-коммерческом процессе. [3, с.98]	Конкурентоспособность персонала рассматривается как сумма отдельных элементов и ставится в зависимость от факторов внутренней среды предприятия
Носкова В.М.	...фактор, отражающий степень развития потенциала работников предприятия, который позволяет данному предприятию в существующих производственно-экономических условиях производить и сбывать продукцию, являющуюся по своим характеристикам более привлекательной для потребителей, чем продукция конкурентов. [4, с.110]	Берется во внимание развитие потенциала сотрудников; Учитываются факторы внутренней и внешней среды; Учитываются цели предприятия: производить и сбывать продукцию.
Галузо Е.А.	...степень развития корпоративной компетенции как синтеза индивидуальных компетенций работников в рамках социальных процессов, происходящих в организации. [5, с.37]	Акцент смещается в сторону социальных взаимодействий внутри организации
Сапиженко В.В.	...интегративное качество персонала, обеспечивающее реализацию факторов успеха предприятия на	Персонал рассматривается как интегративная сущность, а, сле-

Автор	Конкурентоспособность персонала – это ...	Характерные особенности
	рынке товаров и услуг. Интегративность конкурентоспособности проявляется в тесном взаимодействии личностных, профессиональных и квалификационных свойств персонала. [6, с.31]	довательно, его конкурентоспособность нечто большее, чем сумма конкурентоспособностей простых элементов.
Грошелева Е.Г.	...способность рабочей силы реализовывать совокупность профессиональных, личностных и деловых качеств, которые характеризуют её специфические особенности и способности удовлетворять требования работодателей. [7]	Учитываются ограничения, связанные с требованиями работодателей и способность рабочей силы к самореализации.

Нет необходимости формулировать на основе проведенного анализа новое определение конкурентоспособности персонала, так как каждое из них может быть применено в контексте конкретных исследований, однако следует отметить характерные особенности, которые отражают сущность понятия «конкурентоспособность персонала» и помогают правильно подойти к дальнейшему анализу факторов, воздействующих на конкурентоспособность:

1. Персонал предприятия – сложная система, состоящая из отдельных работников и набора формальных и неформальных связей между ними. При этом каждый работник обладает определенным уровнем конкурентоспособности, но совокупная конкурентоспособность системы, являясь величиной интегральной, может быть как выше, так и ниже простой суммы конкурентоспособностей работников предприятия.

2. Отдельный сотрудник предприятия, как самостоятельная личность, обладает уникальным набором качеств и собственным потенциалом развития, которые формируют его конкурентоспособность. Потенциал каждого работника и его стремление к самореализации влияют на конкурентоспособность всей системы. Однако, все сотрудники очень разные и влияние их на совокупную конкурентоспособность персонала тоже различается. Например, некоторые сотрудники, обладающие неординарными качествами (прежде всего, лидерскими) и большим потенциалом, могут оказывать преобладающее влияние на конкурентоспособность персонала, причем не всегда в лучшую сторону. Такая неоднородность персонала должна учитываться при управлении его конкурентоспособностью.

3. Персонал как ключевая подсистема предприятия находится в тесной взаимосвязи с внутренней организационной средой, факторы которой оказывают большое влияние на конкурентоспособность персонала. А потому конкурентоспособность персонала нельзя рассматривать в отрыве от конкретных организационно-экономических условий.

4. На предприятие воздействует внешняя среда, в которой предприятие работает. Это влияние сказывается и на всех подсистемах предприятия, в том числе, персонале. Однако, внешняя среда влияет на персонал и изнутри, так как каждый индивид, который является частью персонала предприятия, на котором он работает, является одновременно и членом социума, в котором он живет. А, следовательно, среда обитания оказывает влияние на каждого члена в отдельности, и, тем самым, опосредованно влияет на персонал как целостную систему. Таким образом, воздействие внешней среды на конкурентоспособность персонала намного обширнее, чем может показаться на первый взгляд.

Перечисленные особенности помогут в анализе факторов и выборе инструментов управленческого воздействия.

В научных работах по экономике труда выделяют достаточно много факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность субъектов рынка труда, поэтому для удобства проведения анализа целесообразно их классифицировать. Пример одной из наиболее популярных (ввиду своей очевидности) классификаций приводит Хохлова И.И. [8, с.53] И хотя эта классификация относится к факторам конкурентоспособности работника, представляется возможным взять её за основу для классификации факторов конкурентоспособности персонала.

Критерием классификации Хохловой И.И. является среда возникновения факторов. Таким образом, по отношению к сотруднику все факторы делятся на 3 большие группы: внешние факторы, факторы, создаваемые на предприятии и факторы личной конкурентоспособности. При выделении факторов для целей данной работы необходимо добавить критерий управляемости, то есть возможности воздействия на эти факторы с помощью инструментария, доступного руководству предприятия. Таким образом, в выборку не попадут, возможно очевидные, но слабо поддающиеся управлению факторы. Кроме того, с точки зрения управляемости представляется наиболее проблемным выделение факторов внешней среды, так как возможности предприятия повлиять на эти факторы крайне ограничены. Однако, когда рассматриваются факторы внешней среды, нужно говорить не о инструментах воздействия, а инструментах использования предоставляемых средой возможностей.

Классификация факторов конкурентоспособности персонала и соответствующие им инструменты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы конкурентоспособности персонала и инструменты управления ими

Факторы по группам	Инструменты
Факторы внешней среды	
Экономические факторы: доходность ниши, занимаемой предприятием; высокий и стабильный спрос на продукцию предприятия; уровень конкуренции на рынке, где работает предприятие; экономическая политика государства;	Продуманная <i>маркетинговая политика</i> предприятия для управления спросом и ценообразованием, что поможет стабилизировать спрос и максимизировать доходность ниши. Любое государство имеет программы поддержки приоритетных направлений развития, и предприятия должны периодически проводить <i>мониторинг государственных программ</i>
Правовые факторы: стабильность законодательства; законодательно установленные льготы для регионов или отраслей; правовая защищенность субъектов предпринимательской деятельности;	Профессиональное <i>юридическое сопровождение</i> фирмы позволит вовремя распознать как угрозы, так и возможности для бизнеса со стороны законодательства.
Социальные факторы: доступность и качество образования и здравоохранения; развитость культурно-развлекательной инфраструктуры; жилищные условия региона (ЖКХ, жилищный фонд)	Инструментами здесь может выступать реализация предприятием своих <i>социальных проектов</i> , а также участие в социальных проектах региона. Более дорогостоящими инструментами могут быть участие в проектах жилищного строительства и поддержка детских садов и общеобразовательных учреждений.
Демографические факторы:	<i>Мониторинг</i> рынка труда.

Факторы по группам	Инструменты
структура рабочей силы в регионе; регулирование миграционных процессов; качество профессионального образования.	<i>Работа с образовательными учреждениями</i> по проведению практик и стажировок, а также трудоустройству выпускников. <i>Получение квот</i> на использование труда мигрантов
<b>Внутриорганизационные факторы</b>	
Факторы оплаты труда: обоснованность уровня оплаты труда в коллективе; открытость и понятность расчета заработной платы; применение методов коллективного материального поощрения.	Рациональная <i>система оплаты труда</i> , с элементами коллективного поощрения и понятной структурой расчета; Использование <i>дополнительных материальных стимулов</i> : дополнительный отпуск, оплата спортивно-оздоровительных услуг, оплата детских садов, выплаты за выслугу лет.
Факторы условий и организации труда: нормирование труда на предприятии; техническая оснащенность рабочих мест; безопасные и санитарно-гигиенические условия труда	Введение <i>гибкого режима рабочего времени</i> для некоторых категорий сотрудников; <i>Проведение аудитов</i> условий труда и опросов мнений сотрудников.
Факторы социальных взаимодействий: наличие неформальных групп; наличие организационной культуры на предприятии; социально-психологический климат.	<i>Проведение корпоративных мероприятий</i> : корпоративных праздников, субботники, коллективный выезд на природу, праздничные поздравления (23 февраля, 8 марта), корпоративное обучение, выпуск корпоративной газеты и др.
Факторы организационного управления: требования работодателя; стиль руководства; уважение администрации к подчиненным; участие сотрудников в управлении.	<i>Создание рабочих групп</i> для решения сложных задач, стоящих перед компанией, <i>проведение регулярных планерок</i> , организация « <i>кружков качества</i> » для совершенствования бизнес-процессов организации
<b>Факторы, возникающие на личностном уровне</b>	
Факторы личности работника: желание работать в коллективе; отношение с окружающими; ответственность за качество своей работы; индивидуальные качества (целеустремленность, самообладание, интеллект, организованность и др.)	Проведение тренингов по <i>тимбилдингу</i> , разработка <i>индивидуальных планов развития</i> сотрудника, выявление и развитие <i>лидеров</i> .
Факторы профессиональной квалификации работника: уровень образования; стаж работы; профессиональная компетентность; профессиональная мобильность.	Поощрение получения <i>дополнительного профильного образования, повышения квалификации, ротация сотрудников</i> , проведение и участие в мероприятиях по <i>обмену опытом</i> с компаниями-партнерами, продвижение по результатам работы, <i>мероприятий по планированию карьеры</i> .

Помимо представленных в таблице 2, можно выделить ещё достаточно много разнообразных факторов конкурентоспособности персонала, например, не были представлены политические, конъюнктурные, экологические факторы внешней среды. Однако для целей данной работы были отобраны только факторы, для которых возможно подобрать понятный инструментарий воздействия или использования для получения положительных прогнозируемых эффектов.

Подводя итоги данной работы, следует отметить, что персонал предприятия это особый объект изучения в экономике труда. С одной стороны, он является целостным самостоятельным объектом, с другой, состоит из совокупности элементов, наделенных самостоятельностью и индивидуальностью, – работников. А

потому конкурентоспособность персонала имеет довольно специфичную природу, что необходимо учитывать при изучении факторов конкурентоспособности персонала. Это позволит избежать неверных допущений и критических ошибок при работе с персоналом и, в результате, увеличить потенциал и конкурентоспособность предприятия в целом. Анализ факторов и выработка собственного инструментария управления ими должна стать частью кадровой стратегии предприятия любой отрасли экономики.

Список использованной литературы.

1. Вирина И.В. Формирование и развитие конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда: автореф. дис. канд. экон. наук / И.В. Вирина. - М., 2007. – 46 с.
2. Латинско-русский и русско-латинский словарь / под ред. А.В. Подосинов. – М.: Флинта. – 744 с.
3. Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. – № 2. – С. 95-108.
4. Носкова М.В. Ключевые факторы управления развитием кадрового потенциала сельского хозяйства / М.В. Носкова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2010. – №4. – С. 109-112.
5. Галузо Е.А. Развитие конкурентоспособности персонала строительных организаций: дис. канд. экон. наук / Е.А. Галузо. - М., 2008. - 234 с.
6. Сапиженко В.В. Формирование конкурентоспособности управленческого персонала крупных промышленных предприятий: дис. канд. экон. наук. / В.В. Сапиженко. - Иркутск, 2004. – 147 с.
7. Грошелева Е.Г. К вопросу конкурентоспособности управленческого персонала [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Днепропетровск. 2006-2014. - URL: <http://www.rusnauka.com/NIO/Economics> (дата обращения: 07.10.2014)
8. Хохлова И.И. Классификация факторов конкурентоспособности работника / И.И. Хохлова // Российское предпринимательство. – 2013. – №11. – С.52-56.

## **ОТЧЕТНОСТЬ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ИХ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

Н.А. Редчикова

Томский государственный университет, г. Томск  
E-mail: [natako@yandex.ru](mailto:natako@yandex.ru)

*В рамках исследования рассмотрена практика корпоративной социальной ответственности крупных компаний Томской области, которая находит отражение в публичной отчетности. Проведен анализ соответствия отчетности обязательным требованиям, а также выявлены формы добровольного раскрытия информации о деятельности компаний. Определена возможность оценки социальных обязательств компаний с позиций концепции коллективных социальных инициатив.*

В современном мире практика корпоративной социальной ответственности (КСО) набирает обороты не только в сфере интересов глобальных компаний, но и