

УДК 331.024.2

**ПРИМЕНЕНИЕ ЛОКАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА***Цветкова И.И.*

*Данная статья посвящена разработке локальных механизмов повышения уровня конкурентоспособности персонала в организации. Обосновано применение локальных механизмов для различных групп персонала в зависимости от полученной оценки по трем группам показателей: ЛК (личностные качества), УПП (уровень профессиональной подготовки) и ФПП (факторы профессионального поведения).*

**Ключевые слова:** механизм, конкурентоспособность, фактор, уровень, организация, мотивация, развитие.

Одним из главных факторов возникновения экономических рисков в сфере труда является низкий уровень конкурентоспособности персонала. Именно по этой причине, по оценкам экспертов, каждая третья создаваемая в Украине фирма распадается в течение двух первых лет своего существования. Осознание такой ситуации обуславливает необходимость поисков путей повышения уровня конкурентоспособности персонала и создания соответствующего механизма управления.

Под механизмом управления следует понимать наиболее активную часть системы управления, которая обеспечивает влияние на факторы – внутренние и/или внешние, от состояния которых зависит результат деятельности объекта управления.

Отдельным проблемам повышения уровня конкурентоспособности персонала посвящены научные исследования таких авторов, как Азоев Г.Л. [1], Богиня Д.П. [2], Семикина М.В. [3], Фатхутдинов Р.А. [4,5], Феонова М.Р. [6], Базаров Т.Ю. [7]. Однако, механизм повышения уровня конкурентоспособности персонала, способный эффективно функционировать на предприятиях любой формы собственности в различных условиях, практически не разработан.

Целью данной статьи является разработка локальных механизмов повышения уровня конкурентоспособности различных групп персонала. Исследование является составной частью плана НИР Национальной академии природоохранного и курортного строительства.

Говоря о различных группах персонала, мы имеем в виду тот реальный уровень конкурентоспособности сотрудников предприятий, который покажет проведенная оценка. Прежде чем приступать к разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности персонала, необходимо провести оценку фактического уровня конкурентоспособности. Современные методики позволяют сделать это достаточно эффективно, однако, следует отметить, что рассчитанный таким образом уровень конкурентоспособности показывает место каждого оцениваемого работника относительно своих коллег, но не может служить источником информации для принятия решения о мероприятиях, способствующих повышению уровня конкурентоспособности персонала [4, 5, 6].

Для эффективного принятия решения, по нашему мнению, необходимо проводить оценку по трем группам показателей: личностные качества (ЛК), уровень профессиональной подготовки (УПП) и факторы профессионального поведения (ФПП). Сочетание выявленных УПП, ФПП и ЛК позволило автору выделить следующие группы персонала:

**А-капитал:** работник характеризуется высоким уровнем профессиональной подготовки и ФПП. При условии, что работник обладает необходимыми личностными качествами, мотивирован на достижение целей компании - отличается высокой результативностью. В случае низкого ФПП может быть отнесен скорее к категории В- исполнитель.

**В-потенциал:** работник характеризуется высоким уровнем ФПП и средним уровнем профессиональной подготовки. При высоком уровне мотивации и наличии необходимых ЛК труд отличается достаточно хорошей результативностью. После обучения этот работник может рассматриваться как А-капитал. При сниженной мотивации характеризуется средней результативностью. Для перевода работника в категорию А - капитал необходимо повысить его мотивацию и провести обучение.

В-исполнитель: работник характеризуется средним и высоким уровнем профессиональной подготовки, средним уровнем факторов профессионального поведения, средней результативностью. Средний уровень мотивации и личностных качеств снижает возможность в полной мере реализовать высокий уровень. При высокой мотивации работник приближается по своим результатам к категории Б- потенциал.

Г- балласт: Работник характеризуется сниженной и средней результативностью, средним уровнем личностных качеств, УПП и ФПП.

Имея такой массив информации о показателях конкурентоспособности каждого работника, можно разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности персонала, конкретизированные для каждой из групп. При этом весь механизм повышения уровня конкурентоспособности целесообразно разделять на несколько локальных механизмов, ориентированных на определенные группы: локальный механизм организации труда персонала; локальный механизм мотивации персонала; локальный механизм развития персонала.

Механизм организации труда целесообразно реализовывать для всех сотрудников, так как данные мероприятия позволят повысить результаты труда в любой из групп, и, кроме того, могут скорректировать мотивацию сотрудников. При этом, структурными элементами организации труда являются условия труда, планирование, учет и мотивация трудовой деятельности [7]. Однако, нами предлагается мотивацию выделить в отдельный локальный механизм в силу особой его значимости для повышения уровня конкурентоспособности персонала (рис. 1).



**Рис. 1. Локальный механизм организации труда.**

В рамках реализации локального механизма организации труда для улучшения группы производственно-технических факторов возможны следующие мероприятия:

- технико-технологические — установление надлежащего уровня механизации и автоматизации труда, оснащённости рабочих мест, оптимального режима труда и отдыха. Под воздействием этих мероприятий формируются физическая тяжесть труда, характеризу-

мая объемом физической работы и статической нагрузкой за смену, и нервно-психическая напряженность, определяемая объемом перерабатываемой информации, интенсивностью внимания, напряженностью анализаторно-мыслительной деятельности, степенью монотонности труда, темпом работы;

- санитарно-гигиенические — установление благоприятного температурного режима, влажности, скорости движения воздуха в рабочем помещении; уровня шума, вибрации, запыленности, загазованности, излучений; освещенности, контакта частей тела работника с водой, машинным маслом, токсичными веществами, общее состояние производственных помещений;
- безопасности - мероприятия, гарантирующие защиту работника от механических повреждений, поражений током, от химического и радиационного загрязнения;
- инженерно-психологические — увеличение комфортности рабочих мест, совершенствование конструкции и планировки техники, органов управления и средств контроля за ходом технологического процесса, удобство обслуживания машин и механизмов;
- эстетические — архитектурно-планировочные решения интерьера и экстерьера, эстетически выразительная форма и цвет средств труда, спецодежды, соответствующее оформление зон отдыха и пр.;
- хозяйственно-бытовые — организация внутрисменного питания работников; наличие и состояние бытовок, умывальников, душевых, туалетов; организация стирки, химчистки и ремонта спецодежды, уборки помещений и территории и т.д.

Для улучшения группы социально-психологических факторов целесообразны следующие мероприятия:

- оптимизация социально-демографической структуры коллектива;
- повышение ценностно-ориентационного единства коллектива;
- совершенствование стиля руководства.

Необходимой составной частью организации труда служат его планирование и учет.

- мероприятия в области планирования труда - установление пропорций труда, его производительности, численности персонала, фонда заработной платы для выполнения производственной программы;
- мероприятия в области учета труда - установление результативности труда с целью справедливой его оплаты и материального стимулирования.

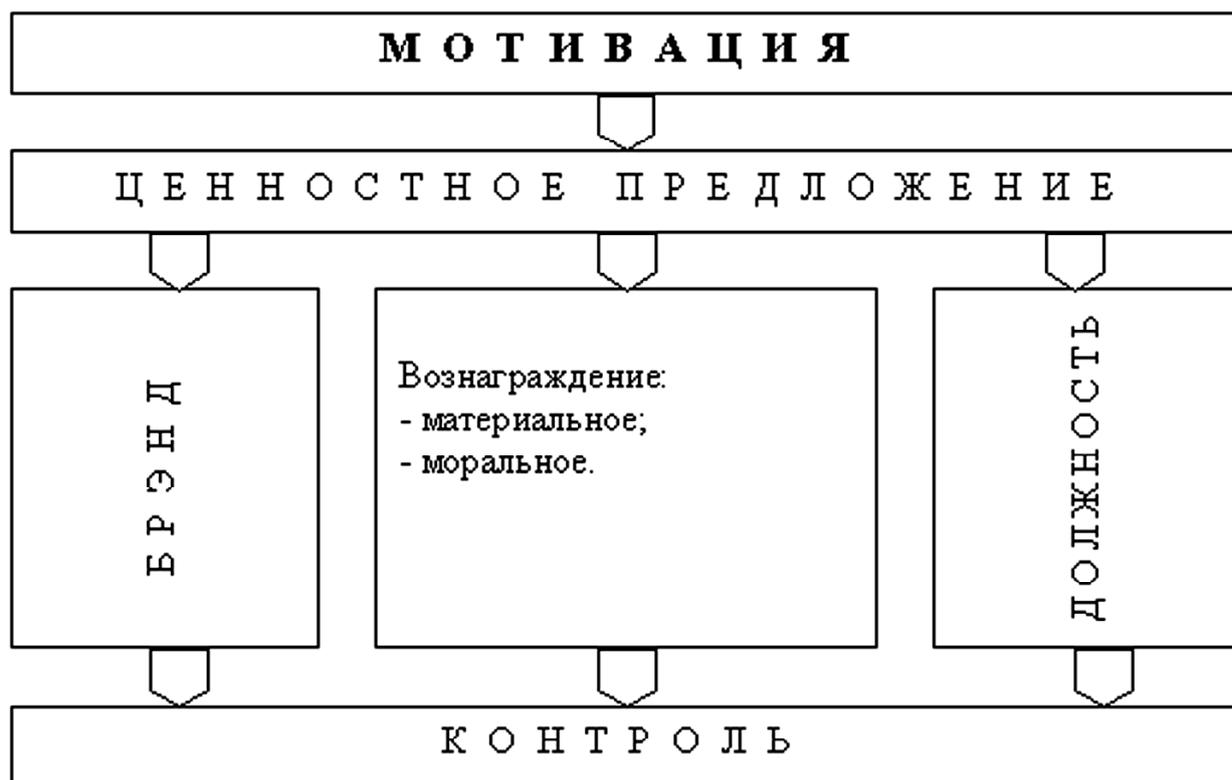
Особая роль при формировании механизма повышения конкурентоспособности персонала принадлежит мотивации трудовой деятельности. Усиление мотивации трудового поведения может привести к значительному повышению уровня конкурентоспособности групп Б-потенциал и В-исполнитель. Следовательно, локальный механизм мотивации персонала необходимо реализовывать для лиц, отнесенных к этим двум категориям.

Однако, нужно помнить, что мотивация трудового поведения – одно из сложнейших направлений менеджмента. Поэтому для того, чтобы механизм мотивации заработал действительно эффективно, целесообразно провести дополнительные исследования по выявлению мотивационной структуры личности.

У каждого человека мотивационная структура индивидуальна, и мероприятия, направленные на усиление мотивации труда, должны разрабатываться с учетом этой структуры. Локальный механизм мотивации персонала представлен на рисунке 2.

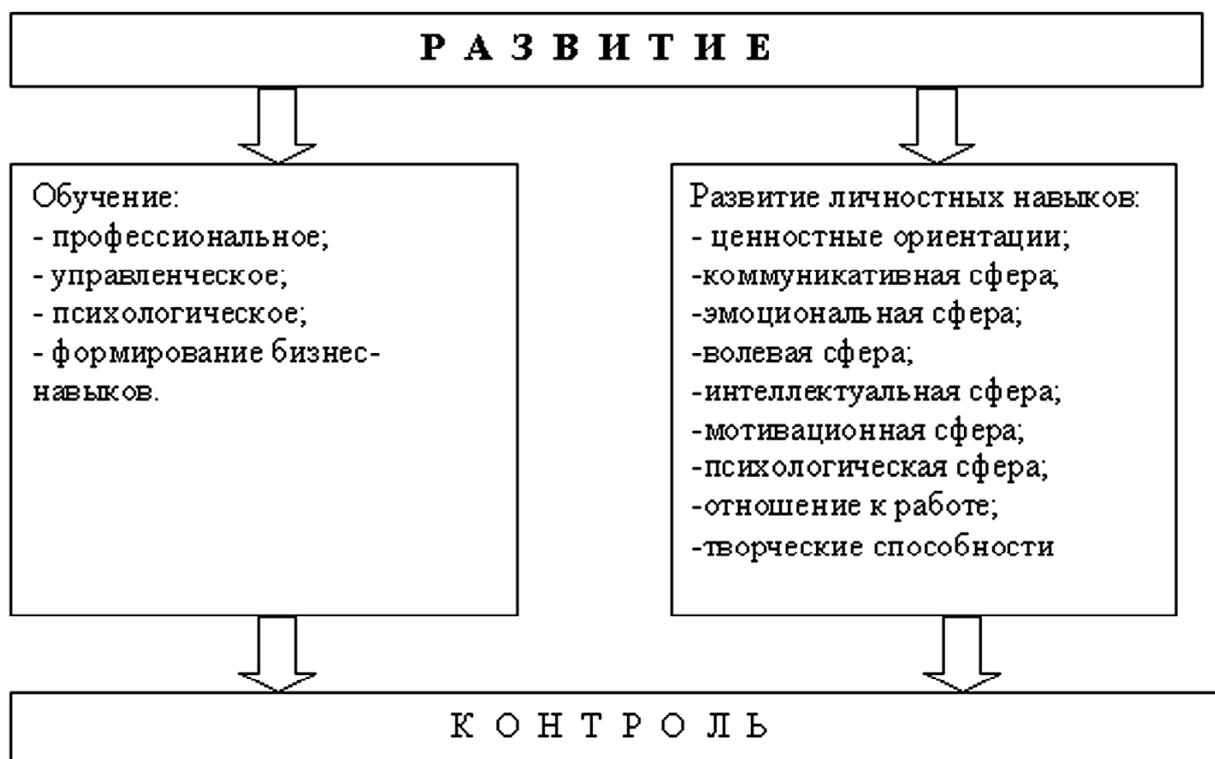
Основой мотивации является эффективно сформулированное ценностное предложение для сотрудников. При этом следует иметь в виду, что для различных сотрудников одно и то же предложение будет иметь разную ценность. Тем не менее, основными ценностями являются:

- бренд, а именно хорошая или отличная от других компания, признанный лидер в своей отрасли;
- должность, которую предприятие предлагает сотруднику;
- вознаграждение за труд (цена).



**Рис.2. Локальный механизм мотивации персонала.**

Третий локальный механизм повышения уровня конкурентоспособности персонала связан с развитием персонала. Механизм развития персонала представлен на рис.3.



**Рис. 3. Локальный механизм развития персонала.**

В качестве видов обучения возможно использовать:  
- профессиональное обучение (техника безопасности, эксплуатация оборудования, автоматизация процессов);

- управленческое обучение (навыки в области менеджмента);
- психологическое обучение (борьба со стрессами, тренинг личностного роста);
- формирование бизнес - навыков (продаж, коммуникаций, планирования времени).

Развитие личностных качеств осуществляется по следующим направлениям: ценностные ориентации, коммуникативная сфера, эмоциональная сфера, волевая сфера, интеллектуальная сфера, мотивационная сфера, психологическая сфера, отношение к работе, творческие способности.

Механизм развития персонала реализуется для следующих групп:

- А-капитала, если группа показателей ЛК получила среднее значение;
- Б-потенциала, так как надо повысить УПП путем развития;
- В-исполнителя, так как надо повысить УПП путем развития и ЛК путем развития личностных качеств.

Все программы обучения и развития необходимо разрабатывать под отдельные категории работников (менеджеры производственных подразделений; сотрудники планово-экономических, финансовых отделов, бухгалтерии; менеджеры и сотрудники отделов сбыта, снабжения и маркетинга и т.д.) с учетом проведенной оценки уровня конкурентоспособности, что обеспечит максимальное приближение к проблемам конкретных подразделений и рабочих мест. После разработки положений программ формируется комплексный стратегический план мероприятий индикативного характера, затрагивающий все аспекты развития персонала. В его рамках для каждого отчетного периода разрабатываются тактические планы, где содержится перечень мероприятий, ожидаемые результаты их внедрения, объемы необходимых ресурсов, ответственные лица, сроки реализации.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, для эффективного принятия решения необходимо проводить оценку уровня конкурентоспособности персонала по трем группам показателей: личностные качества, уровень профессиональной подготовки и факторы профессионального поведения. Сочетание выявленных ЛК, УПП и ФПП позволяет выделить определенные группы персонала: А-капитал, Б-потенциал, В-исполнитель и Г-балласт. Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности персонала целесообразно конкретизировать для каждой из выделенных групп. При этом весь механизм повышения уровня конкурентоспособности целесообразно разделить на несколько локальных механизмов, ориентированных на определенные группы: механизм организации труда персонала, механизм мотивации персонала, механизм развития персонала.

Обобщив рассмотренные локальные механизмы, возможно создание комплексного механизма повышения уровня конкурентоспособности персонала, способного повысить конкурентные преимущества как каждого конкретного работника, так и организации в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика— М.: Центр экономики и маркетинга, 1996- 208 с.
2. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы // Конкуренция в сфере труда.- 2001.-Киев.-вып.1.- с.10-18.
3. Семикина М.В. Конкуренция на рынке труда: ключевая терминология, оценка и методы управления конкурентоспособностью //Конкуренция в сфере труда. – 2001.- Киев.- вып.1.- с.40-52.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкуренция организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.- М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.- 892 с.
5. Фатхутдинов Р.А.. Конкуренция: экономика, стратегия, управление. — М.: Инфра-М, 2000. — 312 с.
6. Феонова М.Р. Управление персоналом. Методология анализа качества рабочей силы.- М.: Наука, 2001.- 214с.
7. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова.- М.: ЮНИТИ, 1998.- 423с.