

## Модель формирования и укрепления конкурентоспособности персонала (на примере строительного предприятия)

© 2009 В.Н. Лукичев

Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет

Обосновано, что в условиях сложной экономической ситуации и снижения деловой активности модель формирования и укрепления конкурентоспособности персонала призвана повысить эффективность работы предприятия в целом.

*Ключевые слова:* строительное предприятие, конкурентоспособность персонала, эффективность работы.

На фоне снижения деловой активности и замедления темпов промышленного производства особую важность приобретают алгоритмы по повышению эффективности работы предприятия. В такой ситуации целесообразно обратить внимание на ресурсы с высоким уровнем потенциала и отдачи. Таким требованиям соответствуют трудовые ресурсы. При правильном подходе можно рассчитывать на результат за относительно короткий период времени. Другими словами, человек способен мобилизовать свои усилия при соответствующих условиях и должной мотивации, в отличие от других ресурсов (финансовые

и производственные), где для получения положительного эффекта требуется значительное время и не гарантирован результат.

Рассматриваемые в данной статье компоненты модели можно включить в классификацию по происхождению (см. таблицу).

Далее рассмотрим подробно составляющие модели формирования и укрепления конкурентоспособности персонала.

Вес трудового потенциала в значении общей конкурентоспособности персонала на основе экспертных оценок составляет 0,29. Таким образом, данное направление является приоритет-

### Классификация характеристик конкурентоспособности персонала по происхождению

Характеристика	По происхождению	
	Внутренние	Внешние
1. Трудовой потенциал		
Демографическая характеристика		+
Социально-психологическая характеристика		+
Профессионально-квалификационная характеристика	+	
Предпринимательская характеристика		+
Синергетическая характеристика		+
2. Организационно-управленческий потенциал		
Структура управления	+	
Организационная структура управления персоналом	+	
Управленческая информация о персонале	+	
Кадровая политика	+	
Функции управления персоналом	+	
Организационная культура	+	
Рекреационная сфера предприятия	+	
3. Инновационный потенциал		
Уровень развития профессионализма и продуктивности его деятельности	+	
Коммуникативно-информационные, культурно-нравственные, финансово-материальные и интеллектуальные возможности инновационной деятельности	+	
4. Маркетинговый потенциал		
Географическая характеристика потребителя рабочей силы		+
Экономическая характеристика потребителя рабочей силы	+	
Поведенческая характеристика потребителя рабочей силы	+	
5. Финансовый потенциал		
Результаты деятельности персонала	+	
Расходы на персонал	+	

ным и определяющим в вопросе формирования и укрепления конкурентоспособности персонала.

Из возможных составляющих трудового потенциала **профессионально-квалификационная характеристика** является основополагающей.

Строительство всегда являлось одной из ведущих сфер материального производства нашей страны и выступало основой для экономического развития России. Для того чтобы обеспечить высокотехнологичное производство строительной продукции, которая будет конкурентоспособной на внутреннем и на внешнем рынках, нужно работать над тем, чтобы персонал строительных предприятий хотел и умел работать в современных условиях. В настоящих условиях предприятие должно быть готово к быстрому перестроению производства, учитывая конъюнктуру рынка. Данное обстоятельство требует достаточно высокой квалификации от руководящих кадров, которая выражается в самостоятельности принятия решений, высокой заинтересованности в труде и в поиске нестандартных решений.

На протяжении последних нескольких лет в России на уровне всей страны и регионов можно было наблюдать развитие системы рынков труда. Это послужило основой для функционирования рынков труда внутри предприятий как главного способа обеспечения целесообразной занятости работников, что в свою очередь позволяет увеличить результативность труда.

С появлением новой техники и технологий некоторые профессии уходят, приходят новые, которые требуют более глубоких общих и еще больше узкоспециальных знаний. Появляющиеся профессии часто сочетают черты предыдущих, появляясь в ходе объединения старых профессий. Вследствие развития механизации и автоматизации технологий мы наблюдаем сближение близких профессий одного направления и даже профессий широкого профиля. В 60 - 80-х гг. прошлого века наблюдалась автоматизация многих видов работ, развитие механизации строительного производства. В данный период происходил рост фондовооруженности, энерговооруженности труда, что, разумеется, оказало самое прямое влияние на изменение численности и удельного веса разных групп рабочих. Отсюда, в современных условиях большую роль играет высокий уровень общей и профессиональной образованности.

Мы знаем, что категория “квалификация” сопряжена с такими понятиями, как качество и сложность труда. Эти характеристики определяют ее уровень. Однако в то же время нельзя приравнять качество к сложности труда. “Качество труда” является довольно широким понятием. Следовательно, сложность труда может определиться при вы-

полнении сложных видов работ, а судить о качестве можно по тому, насколько результат соответствует заданным параметрам.

В условиях сложной ситуации в мировой экономике, на фоне сокращения объемов производства и снижения деловой активности очень важно поддерживать соответствие запросов и требований, которые предъявляются персоналу. Поэтому оперативная реакция со стороны менеджмента может выиграть время и оказаться в более выгодном положении, чем конкуренты, которые замешкались в принятии решения в вопросе переобучения или повышения профессиональной подготовки сотрудников.

**Организационная структура** системы управления персоналом представляет собой совокупность связанных между собой подразделений и должностных лиц системы управления персоналом. Она подразумевает некоторое разделение прав, обязанностей и полномочий, видов и ролей деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений разных уровней управления, объединение этих подразделений в одно целое.

Организационная структура управления персоналом должна, во-первых, быть в соответствии с размером организации и быть не более сложной, чем сама по себе производственная система. Как правило, влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется через увеличение числа уровней иерархии управления кадрами. Последующий рост организации приведет к появлению новых уровней в системе управления, в результате чего структура управления персоналом также усложнится. Аналогичные изменения может вызывать и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем из большего количества уровней и подразделений состоит организационная структура управления персоналом.

Следующая составляющая блока организационно-управленческого потенциала - **характеристика управленческой информации**.

Информационная среда вследствие своей значимости выступает объектом управления так же, как персонал, финансы, производство и пр. Информационная среда подвергается влиянию закона информированности-упорядоченности. Под упорядоченностью мы понимаем слаженное поступательное развитие всех компонентов организации: системы управления, подразделений, экономики, персонала и т.д., а кроме того, существование между составляющими определенного взаимодействия, которое можно выразить в виде коэффициентов пропорциональности.

Необходимо стремиться к идеальной ситуации, когда руководитель и подчиненные ведут свою деятельность согласно закону информированности-

упорядоченности. В таком случае результаты действия закона будут носить самые благоприятные последствия. Все работники в пределах своих полномочий и ответственности занимаются сбором, обработкой информации, подводят итоги, делают выводы и сообщают о результатах руководителю. В данной ситуации пустая информация или дезинформация, скорее всего, будут отстранены для подробной аналитической обработки.

Использование надежного канала информации ведет к передаче необходимой для сотрудника информации, и одновременно ее неопределенность снижается.

Согласно данному закону руководители должны создавать и развивать источники информации, проводить мероприятия по организации повышения квалификационного уровня своих сотрудников, внедрению передовых информационных технологий, в том числе автоматизированных рабочих мест.

Если следовать закону, информированность сотрудника после перехода через критический рубеж трансформируется в его компетентность.

Менеджер, умело управляя основными характеристиками информации (объем, ценность, насыщенность и достоверность), имеет возможность для создания эффективного информационного ресурса.

**Кадровая политика**, в общем, представляется основной кадровой работы; состоит из совокупности форм, методов и принципов организационного механизма, направленного на выработку целей и задач.

Основополагающим принципом кадровой политики является эффективный труд, посильный вклад каждого сотрудника в коллективное дело должен оцениваться по достоинству.

Кроме того, необходимо решать следующие задачи в области управления персоналом:

- формирование рабочей атмосферы, основой которой являются открытость и взаимное уважение, и все это способствует раскрытию способностей каждого работника;
- совершенствование системы мотивации персонала, которая позволит каждому работнику надеяться на продвижение по карьерной лестнице и вознаграждение, которое соответствует уровню профессионализма и вкладу в развитие бизнеса;
- организация программ социальной защиты работников;
- создание условий для обучения и повышения квалификации сотрудникам.

После того как генеральная стратегия предприятия определена, необходимо разработать подробные **функции управления персоналом**, совмещенные со стратегией оптимальным путем.

Функции управления персоналом переплетены друг с другом и образуют в итоге некую систему

взаимодействия с персоналом. Если изменения произошли в составе одной из функций, то возникает необходимость пересмотра остальных связанных функциональных обязанностей и задач. В качестве примера можно привести широкое применение в общемировой практике контрактной формы найма, что привело к существенной корректировке функциональных обязанностей.

При современных условиях контрактно-договорного найма, разумеется, возрастает значение функциональных обязанностей, которые связаны с разрешением вопросов социального обеспечения, сопровождения трудовых отношений, растет круг обязанностей в рамках функций подбора, найма, трудоустройства и материального стимулирования.

**Корпоративная культура** представляется как перечень особо важных норм работы организации, которые определяют ее стратегией развития и миссией и находят отражение в своде социальных положений и ценностей, которым обязано следовать большинство сотрудников.

Значимость корпоративной культуры для эффективной работы предприятия является несомненной во всем современном мире. В настоящее время и в России она стала основополагающим элементом в бизнесе. Это отнюдь не “парадное крыльцо” предприятия, как считают отдельные специалисты, а достаточно значимый элемент бизнеса, база успешной деятельности.

По мере усиления воздействия на предприятие конкуренции и внешней среды в целом все более четко проявляется корпоративная культура и ее особенности становятся очевидными. Это происходит потому, что корпоративная культура обеспечивает одновременно приспособляемость и стабильность компании.

**Развитие профессионализма и продуктивности деятельности персонала** является компонентом инновационного потенциала.

Выделение важных акмеологических условий – основа для развития и формирования модели профессионализма личности.

Одним из важнейших условий развития профессионализма выступает способность к саморазвитию. Навыки профессионального саморазвития являются психическим новообразованием, которое возникает в процессе воздействий внешней среды на человека, выражающихся в воспитании, обучении, развитии. Особенность саморазвития выражается в том, что в этом случае человек выступает как субъект и как объект деятельности одновременно.

Для того чтобы стать профессионалом, необходимы характер и желание, готовность все время учиться и совершенствовать свои навыки. В то же время профессионализм выступает как “надинди-

видуальное” качество, потому что складывается под влиянием требований отдельно взятой социальной системы организации<sup>1</sup>.

Далее представим *коммуникативно-информационные, культурно-нравственные, финансово-материальные и интеллектуальные возможности инновационной деятельности* как компонента инновационного потенциала.

Опыт зарубежных коллег показывает, что в конкурентной борьбе в современных условиях идет борьба не только за возможность использования ресурсов, но и за способность рационального и эффективного их использования за счет внедрения инноваций. Данная идея справедлива как в отношении производственной сферы, так и в отношении системы управления. Естественно, инновационная деятельность должна происходить не спонтанно, а системно и целенаправленно. Конечной целью такой деятельности должны стать разработка, внедрение и освоение принципиально новых идей<sup>2</sup>.

Активизация инновационной деятельности выступает важнейшим условием обеспечения динамичного развития и устойчивого положения предприятия, укрепления конкурентоспособности. Достижение поставленных целей возможно за счет всестороннего изучения инновационной деятельности организации. Особое значение приобретает выявление резервов, которые способствовали бы созданию эффективного механизма, обеспечивающего выработку и внедрение в короткие сроки научно-технических достижений в работу предприятия<sup>3</sup>. На пропорции затрат на разных стадиях инновационного процесса оказывают влияние индивидуальные особенности каждого отдельного предприятия, его территориальная и отраслевая принадлежность, и с течением времени изменяется их соотношение. Данные изменения могут выступать источником резервов, за счет которых повышается эффективность инновационной деятельности<sup>4</sup>.

*Экономическая характеристика* отражает, какие есть возможности у предприятия в отношении ресурсов для эффективной работы персонала. Как соотносится наличие ресурсов и потребностей в тех или иных специальностях. Здесь же определяется и количественная потребность.

Исходя из финансовых возможностей, руководство принимает решение о величине фонда заработной платы. Ведь вполне логично, что, обладая довольно внушительным бюджетом, менеджер может себе позволить содержать в штате высококлассного специалиста.

<sup>1</sup> Симакова Т.А. Психолого-акмеологическая характеристика профессионализма личности // Вестн. Балт. пед. акад. СПб., 2003. Вып. 52. С. 40-46.

<sup>2</sup> Зинов В.Г. Менеджмент инноваций. М., 2005. С. 11-12.

<sup>3</sup> Инновационный менеджмент / Под ред. Л.Н. Оголевой. 2001. С. 17.

<sup>4</sup> Кристенсен К.М., Овердорф М. Организационный ответ вызову “подрывных” технологий // Рос. журн. менеджмента. Т. 2. □ 4. 2004. С. 97-122.

*Поведенческая характеристика потребителя рабочей силы* определяется выбранной стратегией развития. Так, для новой компании вполне естественно проводить агрессивную кампанию по привлечению персонала. Здесь могут использоваться инструменты, направленные на переманивание уже состоявшихся профессионалов из фирм-конкурентов. Тем самым можно заполучить профессионального сотрудника, владеющего инсайдовской информацией, и в то же время соперники лишаются компетентного сотрудника.

Для организаций, вступивших в стадию планомерного развития, характерно направлять усилия по удержанию специалистов и организации повышения их квалификации.

*Результаты деятельности персонала* в нашей классификации мы отнесли к финансовому потенциалу.

Оценка результативности деятельности персонала является одной из важнейших функций по управлению персоналом, которая направлена на определение эффективности выполнения работы сотрудниками. Она отражает способность влиять на результаты работы какого-либо подразделения.

В самой общей форме результат деятельности сотрудника определяется соотношением затрат и достигнутой цели. Здесь большое значение имеет количественное определение показателей, которые отражают цели. К ним можно отнести ценностную оценку результатов, количество и качество выполняемой работы.

*Расходы на персонал* также являются составляющей финансового потенциала. Запланировать и систематизировать расходы предприятия на персонал призван бюджет. Благодаря бюджету расходов на персонал появляется возможность мотивированно убедить руководителя в необходимости тех или иных видов затрат. Также такой документ позволяет определить четкие приоритеты работы с персоналом.

Бюджет может быть разработан в нескольких вариантах в зависимости от различных тактических установок. В нынешних условиях логично прибегать к тем вариантам, которые предполагают минимизацию затрат. Поэтому наличие нескольких сценариев позволит избежать потерь времени на разработку и внедрение новых стандартов управления финансами, а следовательно, снизить издержки и нейтрализовать риски<sup>5</sup>.

Итак, мы рассмотрели модель формирования и укрепления конкурентоспособности персонала. Очевидно, что решение поставленной задачи предполагает комплексный подход. Именно данное обстоятельство является определяющим. Разумеется, охватить сразу все направления в равной степени довольно сложно, поэтому определено приоритетное.

Поступила в редакцию 06.01.2009 г.

<sup>5</sup> Справочник по управлению персоналом. 2003. □2.