

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ*

Аннотация. В статье исследуются вопросы формирования конкурентоспособности персонала организации. Показаны четыре основных направления анализа конкурентоспособности. Показана связь между оценкой конкурентоспособности и финансовыми показателями организации. Сформирована модель формирования конкурентоспособности персонала.

Ключевые слова: персонал, конкурентоспособность, управление персоналом.

Под конкурентоспособностью персонала организации будем понимать уровень человеческого капитала сотрудников, обеспечивающий устойчивость и рост благосостояния организации. Конкурентные преимущества персонала организации могут быть выявлены в процессе анализа, на основе выделения четырех основных направлений [2] в зависимости от значимости различных факторов внешнего окружения:

- концентрация на себе, или «направленность внутрь», портфолио-анализ, внутренний бенчмаркинг персонала;
- концентрация на конкурентах, бенчмаркинг конкурентоспособности, когда основное внимание уделяется сравнению человеческого капитала персонала организации с ближайшими конкурентами;
- ориентация на потребителя (концепция CSRP), когда доминирующим является мнение потребителей о том, как выглядит персонал организации в сравнении с конкурентами;
- ориентация на рыночную перспективу, глобальный бенчмаркинг персонала, когда равное внимание уделяется и тому, каков человеческий капитал конкурентов, и тому, во что верят потребители.

Конкурентное преимущество персонала организации достигается при реализации решений, которые не могут быть заблокированы конкурентами. Выделяют [1] три периода обеспечения конкурентного преимущества организации как хозяйствующего субъекта: становление; извлечение прибыли; стирание.

В период становления конкурентного преимущества наибольший эффект приносят массированные, разнонаправленные действия организации, сохраняющие сроки достижения преимущества, но требующие дополнительных инвестиций, что неизбежно снижает рост прибыли организации [4]. Такая тактика поведения оправдана лишь в том случае, если снижение темпов роста прибыли сопровождается ростом объемов продаж продукции и ростом рыночной стоимости акций организации, что находит отражение в следующей динамике показателей:

$$IP_{rs} > IP_{ri} > IQ_i > IQ_s; \quad IA_i > 1,$$

где IP_{rs} – темп роста прибыли по отрасли или по стратегической группе, к которой принадлежит организация; IP_{ri} – темп роста прибыли организации; IQ_i – темп роста объема продаж организации; IQ_s – темп роста объема продаж по отрасли или по стратегической группе; IA_i – темп роста курсовой стоимости акций организации.

В период извлечения прибыли продолжается ускоренный рост продаж, увеличивается доля прибыли организации в общем объеме прибыли отрасли, что внешне может про-

* © Пушкарева К.А.

являться в ускоренном росте курса акций организации в сравнении с ростом отраслевого индекса курса акций и находит отражение в следующей динамике показателей:

$$IP_{rs} > IP_{ri} > IQ_i > IQ_s; IA_i > IA_s,$$

где: IA_s – темп роста индекса курса акций компаний отрасли или стратегической группы.

Период стирания конкурентного преимущества условно делят на два этапа:

- этап копирования рыночной стратегии организации конкурентами;
- этап формирования конкурентами своего преимущества, основанного на собственной инновации.

На первом этапе наблюдается снижение темпов роста продаж и прибыли организации, что свидетельствует об ослаблении ее рыночной позиции. На втором этапе наблюдается снижение привлекательности для инвесторов акций организации по сравнению с другими участниками отраслевого рынка, что проявляется в следующей динамике изменения показателей:

$$IP_{rs} > IP_i > IQ_s > IQ_i; IA_i < IA_s.$$

По отношению к персоналу организации такой подход к обеспечению конкурентных преимуществ может рассматриваться только с позиций аналогии, требует иного содержания и может быть увязан с фазами жизненного цикла трудового коллектива организации.

Интегральной оценкой конкурентоспособности как персонала, так и организации в целом может быть принят рост благосостояния организации. По этой причине в качестве интегральной оценки в модели формирования конкурентоспособности персонала могут быть приняты финансовые показатели, отражающие рост благосостояния организации.

Новая добавленная стоимость создается организацией тогда, когда:

$$ROCE > WACC,$$

где $ROCE$ – рентабельность инвестированного капитала, $WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала, а величина экономической добавленной стоимости: $EVA = (ROCE - WACC) \times CE$, где CE – инвестированный капитал, будет иметь положительное значение.

Таким образом, в качестве интегральной оценки конкурентоспособности персонала организации можно принять значение $ROCE$ и EVA . Эти показатели тесно связаны с

темпом оборота ($\Delta S/S$, %, где S – объем продаж) организации, что свидетельствует о рыночном признании продукта организации. Темп роста продаж определяет скорость роста задействованного (инвестированного) капитала CE при условии, что активы (капитал) организации растут пропорционально объему продаж. Рентабельность инвестированного капитала можно определить по выражению:

$$ROCE = (1 - C/S) / (FA/S + WC/S),$$

где S – объем продаж, C – издержки, FA – внеоборотные активы, WC – оборотные активы.

Увеличения $ROCE$ можно добиться путем управления числителем этого выражения, то есть снижением издержек на рубль продаж (C/S). Это означает, что при неизменных ресурсах организации рост $ROCE$ свидетельствует и о росте производительности труда персонала, в частности за счет эффектов масштаба и опыта.

Модель формирования конкурентоспособности персонала организации (рис. 1), основана на предположении о том, что конкурентоспособность персонала – это потенциал

организации, который в условиях ситуационного управления позволяет влиять на конкуренцию в пользу организации, что находит отражение в росте ROCE и EVA.

Для поддержания и развития конкурентоспособности персонала часть прибыли организации должна быть реинвестирована в развитие гибкой базы знаний персонала, его инженерно-технической и социальной активности. Эти три направления, по мнению автора настоящей диссертационной работы, образуют потенциал персонала организации, который в условиях ситуационного управления формирует адаптивность и инновационность персонала, необходимые для обеспечения его конкурентоспособности.

Наибольший интерес представляет гибкая база знаний персонала. Гибкая база знаний может быть представлена совокупными компетенциями персонала организации. Инженерная и социальная активность формируется политикой управления мотивациями.

Все три направления существенно зависят от обучения персонала. Отсюда следует, что обучение персонала – это процесс накопления человеческого капитала и процесс повышения конкурентоспособности персонала организации [5].

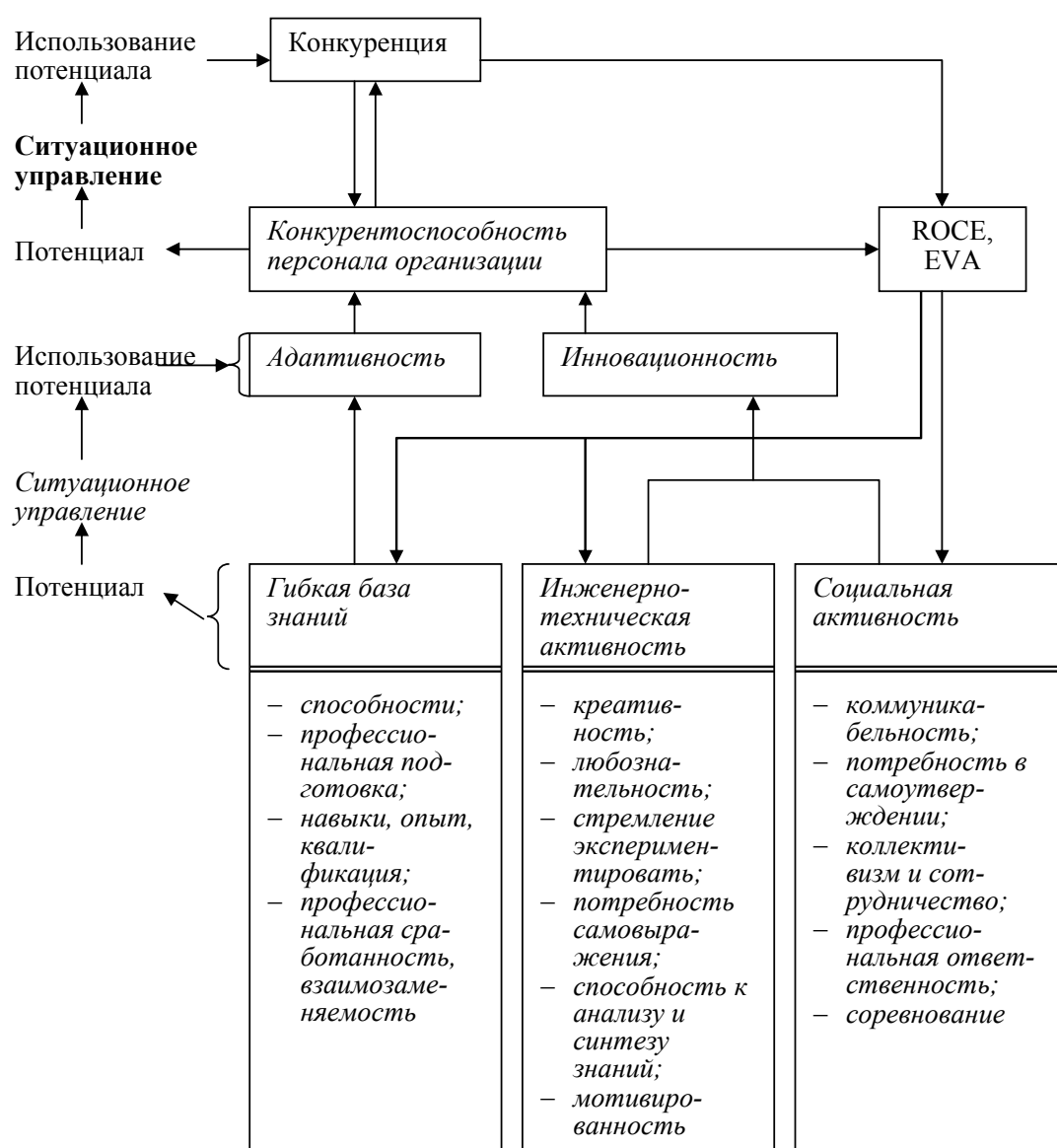


Рис. 1. Модель формирования конкурентоспособности персонала инновационной организации

Обучение осуществляется путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудниками организации с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент времени, в ближайшем будущем и для освоения другой (новой) работы. Определение потребности организации в обучении сотрудников формируется на четырех уровнях: работы, конкретного сотрудника, подразделения и организации в целом.

Персонал должен быть мотивирован к обучению, проявлению активности и формированию конкурентоспособности, а для этого необходимо знать мотивационный профиль персонала организации.

Человеческий потенциал персонала формируется из гибкой базы знаний, инженерно-технической и социальной активности индивидов и обеспечивает при ситуационном управлении свойства адаптивности и инновационности персонала в конкурентной среде, а конкурентоспособность персонала проявляется циклически в процессе ситуационного управления путем преобразования человеческого потенциала индивидов в человеческий капитал персонала организации под влиянием внешних конкурентных сил.

Эффективным механизмом формирования конкурентоспособности (человеческого потенциала) персонала следует признать индивидуальную сбалансированную систему показателей в составе универсальной системы показателей деятельности организации. При этом знания, навыки и умения персонала должны носить диффузный характер, но быть доступным только на внутреннем рынке труда организации, что создает дополнительные барьеры противодействия рыночным конкурентным силам.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2002.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2004.
3. Куренков Ю.В. Конкурентоспособность России в глобальной экономике. – М.: Международные отношения, 2003.
4. Пушкарева К.А. Минимизация мотивационных рисков в кадровой политике компании. // Российское предпринимательство. – 2007. № 8. – С. 21-23.
5. Цветков В.Я., Пушкарева К.А. Компетенции и конкурентоспособность персонала // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2010. № 1. – С. 85-86.

K. Pushkareva

MODEL OF FORMATION OF COMPETITIVENESS OF THE PERSONNEL OF THE ORGANISATION

Abstract. In paper the questions of formation of competitiveness of the personnel of the organisation are investigated. Four basic directions of the analysis of competitiveness are shown. Communication between an estimation of competitiveness and financial indicators of the organisation is shown. The model of formation of competitiveness of the personnel is generated.

Key words: the personnel, competitiveness, management of the personnel.