

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
“ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ”

На правах рукописи



ДАНКЕР КРИСТИНА АЛЕКСАНДРОВНА

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ НА  
РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность: 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Федченко А.А.

Воронеж - 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ.....</b>	<b>14</b>
1.1. Эволюция экономического содержания категории «конкурентоспособность работника».....	14
1.2. Основные подходы к обеспечению конкурентоспособности работников .....	31
1.3. Компетенции как индикатор конкурентоспособности работников.....	52
<b>ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>60</b>
2.1. Взаимосвязь конкурентоспособности работников и жизненного цикла организации .....	60
2.2. Факторы внутренней и внешней среды организации, формирующие конкурентоспособность работников.....	71
2.3. Методика оценки конкурентоспособности работников на основе ключевых индикаторов жизненного цикла организации.....	79
<b>ГЛАВА 3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АНГСТРЕМ» И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ.....</b>	<b>93</b>
3.1. Диагностика стадии жизненного цикла группы компаний «Ангстрем» .....	93
3.2. Разработка профиля конкурентоспособности работников группы компаний «Ангстрем».....	123
3.3. Рекомендации по обеспечению конкурентоспособности работников группы компаний «Ангстрем».....	138

<b>Заключение.....</b>	<b>154</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>158</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>177</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Основой для построения сильной конкурентоспособной экономики может быть только высокообразованные, здоровые, мотивированные на саморазвитие и создание инноваций, конкурентоспособные человеческие ресурсы, способные управлять высокотехнологичными современными предприятиями. Решение проблемы формирования и развития конкурентоспособности работников на уровне предприятий может коренным образом повлиять на уровень конкурентоспособности России на мировой арене в долгосрочном периоде. Процесс управления организациями должен учитывать объективные закономерности их развития. Знание руководителями особенностей жизненного цикла организации помогает определить оптимальную стратегию развития, структуру, ключевые процессы, стиль руководства, требования к компетенциям персонала, соответствующие текущей стадии жизненного цикла и обеспечивающие эффективность деятельности.

Формирование и развитие конкурентоспособности работников в соответствии со стадией жизненного цикла организации с параллельным выстраиванием адекватной поддерживающей корпоративной культуры позволяет компании успешно справляться как с внутренними задачами, так и с вызовами внешней постоянно меняющейся среды, что является основой сильной национальной экономики. Несмотря на очевидную значимость решения данной научной проблемы, до сих пор не сложился единый подход к определению термина «конкурентоспособность работника», учитывающий такие аспекты как уровень рассмотрения данного понятия (макро-, микро-, наноуровень), его эволюцию и содержание. Практически не исследована взаимосвязь конкурентоспособности работников с этапом жизненного цикла организации, требуется разработка методики обеспечения конкурентоспособности персонала, с одной стороны, достаточно универсальной для использования в разных типах организаций, с другой

стороны, учитывающей специфику каждой отдельной организации (ее возраст, размер, уровень формализации процедур, тип корпоративной культуры, то есть характеристики, отражающие стадию жизненного цикла организации). В условиях кризиса, когда вопрос эффективности использования всех видов ресурсов, в том числе и человеческих, стоит особенно остро, тема обеспечения конкурентоспособности работников за счет внутренних ресурсов организации становится особенно актуальной.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Проблема обеспечения конкурентоспособности работников сегодня актуальна как на уровне организации, так и на уровне региона, страны и международной экономики.

Фундаментальной основой исследования послужили работы Г. Беккера, Ч. Вудрофа, К. Маркса, А. Смита, П. Сраффа, А. Пигу, М. Портера, Д. Риккардо, Э. Чемберлина, Т. Шульца и др., в которых рассмотрены категории «качество рабочей силы», «потенциал персонала», «конкурентоспособность работников».

Результаты исследования качества рабочей силы как характеристики конкурентоспособности персонала нашли отражение в работах Б.М. Генкина, А.З. Дадашева, С.Г. Землянухиной, С.С. Кирсановой, Н.Д. Колесова, М.В. Симоновой.

Рассмотрение конкурентоспособности работников как главного фактора для построения конкурентоспособной инновационной экономики страны отражено в исследованиях Н.В. Бекетова, В.И. Марцинкевича, Т.И. Овчинниковой, Т.Г. Философовой.

Исследования конкурентоспособности работников на внутреннем рынке труда послужили основой для работ В.В. Адамчука, Л.Б. Владыкиной, Р.П. Колосовой, И.С. Масловой, Г.Г. Меликьян, Ю.Г. Одегова, С.И. Сотниковой, Е.Н. Ястремской.

Изучению конкурентоспособности работников как составляющей конкурентоспособности предприятия посвящены работы Г.Л. Азоева, З.Т.

Алиева, Е.Л. Богдановой, В.И. Видяпина, Т.Ю. Горьковой, Г.П. Журавлевой, Э.Н. Ильяшенко, Р.И. Капелюшникова, С.В. Кравцевич, Л.Г. Миляевой, Т.Г. Мясоедовой, Р.А. Фатхутдинова, А.В. Шабурова.

Отдельные аспекты конкурентоспособности персонала затрагиваются в работах Л.Ю. Александровой, В.Г. Былкова, М.А. Винокурова, В.П. Воронина, И.Б. Дураковой, Л.В. Ивановской, А.Я. Кибанова, А.Э. Котляра, М.Б. Курбатова, М.И. Магуры, Г.Г. Руденко, М.Я. Сони́на, А.А. Федченко, М.Н. Шабровской, Н.С. Яковчука.

Конкурентоспособность работников зависит от владения компетенциями, требования к которым отличаются на разных стадиях жизненного цикла организация. Среди исследований, посвященных изучению жизненного цикла организации, следует отметить труды И. Адизиса, Л. Грейнера, Р. Казаньяна, Д. Катца и Р. Кана, Р. Квинна и К. Камерона, Г. Липпита и В. Шмидта, Д. Миллера, Р. Тьюзона, Н. Смита, В. Торберта и П. Фризена. Эта проблема отражена в работах следующих российских ученых: Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварничиной, Е.И. Кушелевич, О.В. Лавизиной, Б.З. Мильнера, А.И. Пригожина, С.Р. Филонович, Г.В. Широковой.

Несмотря на большое внимание со стороны экономистов к исследованию проблем повышения конкурентоспособности работников и управления жизненным циклом организации, остается множество вопросов, требующих более глубокой проработки. К их числу можно отнести диагностику стадий жизненного цикла организации на основе количественных показателей, определение оптимальных критериев оценки конкурентоспособности на каждом из этапов, а также разработку на их основе рекомендаций по повышению конкурентоспособности персонала хозяйствующего субъекта.

**Цель диссертационной работы** заключается в развитии теоретических и методических подходов к обеспечению конкурентоспособности работников и разработке рекомендаций по ее

повышению на основе ключевых индикаторов стадий жизненного цикла организации.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих **задач**:

- предложить авторскую позицию к определению конкурентоспособности работника;

- классифицировать подходы к обеспечению и развитию конкурентоспособности работников; аргументировать важность компетентностного подхода;

- выявить взаимосвязь конкурентоспособности работников с жизненным циклом организации и разработать ключевые индикаторы жизненного цикла организации, коррелирующие с направлениями развития конкурентоспособности работников;

- выделить факторы внутренней и внешней среды организации, влияющие на формирование конкурентоспособности работников;

- разработать методику оценки конкурентоспособности работников, учитывающую особенности жизненного цикла хозяйствующего субъекта;

- разработать рекомендации по обеспечению конкурентоспособности работников с учетом стадии жизненного цикла организации.

**Область исследования.** Работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). Содержание работы соответствует п. 5.7 «Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров».

**Объектом исследования** является конкурентоспособность работников на разных стадиях жизненного цикла организации.

**В качестве предмета** исследования рассматриваются управленческие отношения, возникающие в процессе обеспечения и развития

конкурентоспособности работников во взаимосвязи с процессами в организации, протекающими в рамках ее жизненного цикла.

**Теоретической и методологической базой диссертационного исследования** послужили фундаментальные достижения мировой науки в области экономики труда, результаты исследований отечественных и зарубежных авторов, занимающихся проблемами повышения конкурентоспособности работников и управления жизненным циклом организации. В ходе работы над диссертацией были использованы общенаучные методы познания, а также методы экономико-статистического, системного, факторного анализа, экспертных оценок, результаты социологических опросов, табличная и графическая интерпретация эмпирико-фактологической информации.

**Информационную базу исследования** составил широкий спектр работ теоретического и эмпирического характера, включающий монографии и статьи в научных журналах, материалы международных и региональных научно-практических конференций, в которых детально проработаны различные аспекты обеспечения конкурентоспособности работников и представлены авторские модели управления жизненным циклом организации, внутрифирменная документация группы компаний «Ангстрем» а также результаты эмпирических исследований и опросов, проведенных лично автором.

**Рабочая гипотеза исследования** состоит в научном предположении, что конкурентоспособность работников формируется и развивается по мере прохождения организацией стадий жизненного цикла, что детерминирует необходимость разработки ключевых индикаторов жизненного цикла организации, коррелирующих с направлениями развития конкурентоспособности работников.

**Научная новизна** состоит в решении важной научно-практической задачи обеспечения конкурентоспособности работников на разных стадиях жизненного цикла организации.



К наиболее значимым научным результатам относятся следующие:

– предложена авторская позиция, определяющая конкурентоспособность работника, отличающаяся акцентами на ее трансформацию в соответствии со стадиями жизненного цикла организации; учетом степени развития полезных для осуществления профессиональной деятельности личностных и деловых качеств работников; выделением экстенсивного (за счет снижения рыночной цены труда) и интенсивного (за счет улучшения качества труда) путей повышения конкурентоспособности работника; обоснованием предпочтительности сотрудничества между работниками по сравнению с конкуренцией как главного условия развития конкурентоспособности работников; аргументацией ведущей роли компетенций при определении конкурентоспособности работников;

– классифицированы основные подходы к обеспечению и развитию конкурентоспособности работников по иерархическому (в зависимости от уровня рассмотрения конкурентоспособности работника: конкурентоспособность работника в соответствии с собственной стадией жизненного цикла, относительно стадии жизненного цикла организации, в зависимости от этапа развития страны); национальному (в зависимости от национального менталитета и сложившихся социально-экономических условий: западный, японский, российский подходы) и управленческому (в зависимости от выделяемого в составе конкурентоспособности аспекта, воздействуя на который можно управлять ею: мотивационный, ценностный и компетентностный) классификационным признакам, что позволило выявить их специфику и обосновать особую значимость компетентностного подхода и управления талантами в формировании конкурентоспособности современного работника;

– выявлена взаимосвязь конкурентоспособности работников с жизненным циклом организации и разработаны ключевые индикаторы стадии жизненного цикла организации, коррелирующие с направлениями

развития конкурентоспособности работников (основные: индекс инновационной восприимчивости персонала, сила и направленность корпоративной культуры; вспомогательные: уровень клиентоориентированности сотрудников, уровень формализации процессов);

– выделены и классифицированы факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие конкурентоспособности работников, с конкретизацией сферы их воздействия по стадиям жизненного цикла организации: факторы, определяемые внешней средой (экономические, социальные и политические) наиболее значимы на этапах «формирование», «адаптация», «консервация», «стагнация» и «деградация»; факторы, определяемые внутренней средой организации и личностными характеристиками работников (врожденные данные, воспитание в школе и семье, полученные теоретические знания в школе и семье, первичная трудовая адаптация на рабочем месте, накопленные опыт и профессиональные навыки), главным образом, оказывают влияние на стадиях «активизация», «стабилизация», «инновация»;

– разработана методика оценки конкурентоспособности работников на разных стадиях жизненного цикла организации, адаптируемая для всех хозяйствующих субъектов и предусматривающая авторский алгоритм ее реализации, включающий матрицу определения этапа жизненного цикла на основе комплексного анализа инновационной восприимчивости работников и силы корпоративной культуры, а также корпоративный профиль компетенций;

– проведена оценка уровня развития компетенций и конкурентоспособности работников ключевых отделов группы компаний «Ангстрем» на основе разработанной авторской методики оценки конкурентоспособности работников в соответствии с текущей стадией жизненного цикла отделов организации; выявлены наиболее проблемные блоки компетенций: инновационный и исполнительский; разработаны

рекомендации по повышению конкурентоспособности работников на основе управления ключевыми индикаторами стадии жизненного цикла организации.

**Теоретическая значимость исследования** обусловлена тем, что выявлена и обоснована взаимосвязь конкурентоспособности работников и стадии жизненного цикла организации, раскрыта роль компетенций в обеспечении конкурентоспособности работников. Изложены и классифицированы основные подходы к формированию конкурентоспособности работников и влияющие на нее факторы внутренней и внешней среды организации. Разработаны ключевые индикаторы жизненного цикла организации, коррелирующие с направлениями развития конкурентоспособности работников, а также модель компетенций, учитывающая выявленные индикаторы с целью более адресной разработки рекомендаций.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке авторской методики оценки конкурентоспособности работников на основе универсального корпоративного профиля компетенций с учетом стадии жизненного цикла организации, а также конкретных практических рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности работников, основанных на результатах применения авторской методики, что может служить практическим инструментарием для специалистов в области экономики труда.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты работы обсуждались и докладывались на научных сессиях и научно-практических конференциях различных уровней, в том числе на II Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука» (Минск, октябрь 2013 г.), IV Международной научно-практической конференции «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития» (Москва, декабрь 2013 г.), XIII Международной научно-

практической конференции «Управление изменениями в социально-экономических системах» (Воронеж, июнь 2014 г.).

Разработанный и обоснованный в диссертационной работе методический подход к определению уровня конкурентоспособности работников используется в процессе преподавания учебных дисциплин «Экономика персонала», «Управление человеческими ресурсами» и «Экономика социально-трудовых отношений» (подтверждено документально). Результаты исследования формирования и обеспечения конкурентоспособности работников приняты к внедрению на предприятиях группы компаний «Ангстрем» (подтверждено документально).

По теме диссертации опубликовано 14 работ общим объемом 5,2 п.л. (авторских 4,6 п.л.), в том числе 4 статьи (авторских 2,6 п.л.) в изданиях, рекомендованных ВАК, в которых отражено основное содержание диссертационной работы.

**Положения, выносимые на защиту:**

- авторская позиция, определяющая конкурентоспособность работника в соответствии со стадиями жизненного цикла организации;
- классификация основных подходов к обеспечению и развитию конкурентоспособности работников и обоснование ведущей роли компетентностного подхода;
- взаимосвязь конкурентоспособности работников с жизненным циклом организации;
- факторы, оказывающие влияние на обеспечение и развитие конкурентоспособности работников в соответствии со стадией жизненного цикла организации;
- методика оценки конкурентоспособности работников на основе ключевых индикаторов жизненного цикла организации и корпоративного профиля компетенций;

– проблемные блоки компетенций и разработанные рекомендации по обеспечению конкурентоспособности работников.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ

### 1.1. Эволюция экономического содержания категории «конкурентоспособность работника»

Проявление конкурентоспособности как категории, характеризующей субъект рынка, возможно только в условиях конкуренции на соответствующем рынке. Сущность конкуренции в экономической науке была описана в середине 18 века выдающимся представителем классической школы экономики А. Смитом. В своем трактате «Исследование о природе и причинах богатства народов» А. Смит определил конкуренцию как соперничество между субъектами рынка и ее основополагающий принцип, выполняющий роль «невидимой руки» рынка, в соответствии с которым при избытке предложения цена снижается, а при недостатке – растет, что и заставляет продавцов и покупателей вести себя нужным для достижения равновесия рынком образом.<sup>1</sup> Закон спроса и предложения действует на любом рынке, в том числе и на рынке труда.

К середине 18 века появились первые научные труды, рассматривающие основы конкуренции, в рамках классической политэкономии. А. Смит сделал предположение, заложившее основы всей экономической науки и теории конкуренции в частности: с ростом спроса растет предложение и цена предложения<sup>2</sup>, что было окончательно сформулировано в виде закона спроса и предложения А. Маршаллом.<sup>3</sup> Закон спроса в современном виде звучит следующим образом: величина (объем) спроса уменьшается по мере увеличения цены товара. Однако цена товара

---

<sup>1</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит, - М.: Соцэкгиз, 1962. – С. 333.

<sup>2</sup> Антология экономической классики. В 2т. / под ред. З.А. Басырова. - М. : Эконов, 1991. - Т. 1. - С. 121.

<sup>3</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3 т. / А. Маршалл. – пер. с англ. - М. : Прогресс, 1993. - Т. 3. - С. 282.

для классиков политэкономии была заложена в самом товаре, определяющим фактором которой были трудозатраты на изготовление товара.

По мнению К. Маркса, исходя из того, что единственным общим элементом товаров является некоторое количество затраченного труда, то должна быть существовать объективная стоимость товара, определяемая через единицу абстрактного труда. При чем воздействие спроса на формирование этой стоимости товара не должно приниматься в расчет.<sup>4</sup>

Однако представители неоклассической школы С. Джевонс<sup>5</sup> и К. Менгер<sup>6</sup> уходят от понимания цены товара через затраты на его производство и связывают ее исключительно через потребность в товаре на данный момент и ее предельной полезностью, независимо от издержек на изготовление или объективной ценности товара.

Следующим шагом в понимании конкуренции стало создание концепции несовершенной конкуренции А. Пигу и развитие данной теории в работах П. Сраффа и Э. Чемберлина. А. Пигу принимал негативные проявления рынка за последствия нарушения совершенной конкуренции на рынке вследствие его монополизации.<sup>7</sup>

Таким образом, экономисты, позиции которых представлены выше, придерживались точки зрения, что конкуренция – это благо, так как в соответствии с законом конкуренции, каждый производитель (продавец) стремится получить наиболее выгодные условия для производства и сбыта товаров и услуг. Однако вследствие конкуренции производители вынуждены максимально снижать себестоимость и цену товара, чтобы выжить на рынке. Так, в краткосрочном периоде производителю выгодней снизить качество сырья и используемых трудовых ресурсов, а, следовательно, и конечного

---

<sup>4</sup> Маркс К. Капитал / Маркс К., Энгельс Ф. Соч. - 2-е изд. — Т. 1 – С. 78.

<sup>5</sup> Негиши Т. История экономической теории : пер.с англ. / Т. Негиши. – М. : Аспект-Пресс, 1995. – С. 379.

<sup>6</sup> Там же. С. 329.

<sup>7</sup> История экономических учений: Учеб. пособие / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 212.

продукта, нежели вводить в производство дорогостоящее современное оборудование, платить относительно высокие зарплаты персоналу и тратить значительные средства на маркетинг и рекламу, доказывая покупателю, что ему нужен именно этот дорогой, но качественный продукт (что, как правило, просто невозможно для среднего и малого бизнеса, в виду ограниченных финансовых ресурсов). Крупные компании в условиях «ценовой войны» с мелкими предприятиями будут вынуждены либо выпускать продукцию другого ценового сегмента (класса «люкс») или снижать свои издержки также до минимума. Вследствие ограниченности данного сегмента и его затратности, предприятия, как правило, выбирают второй вариант. В данном случае, работник, с одной стороны получает выгоду в виде снижения цены товаров, потребляемых для воспроизводства затраченной рабочей силы, с другой стороны вынужден соглашаться на меньшую заработную плату из-за сложившейся конъюнктуры рынка.

Наиболее нестандартная и интересная, на наш взгляд, концепция относительно явления конкуренции - теория Нобелевского лауреата Г. Беккера. На примере семьи он излагает «теорему о плохом ребенке», когда действия «плохого ребенка»-эгоиста негативно сказываются на общем благосостоянии семьи, а в конечном итоге и на благосостоянии самого «плохого ребенка», вследствие чего он будет стремиться действовать альтруистично, во благо всей семьи.<sup>8</sup> По мнению, Г. Беккера, эта модель применима и к предприятиям, но с определенными уточнениями. Так как денежные трансферты более удовлетворяют потребности получателей, чем выплаты в натуре, то предприятия будут стремиться максимизировать свою денежную прибыль, чтобы иметь больше возможностей для альтруистической деятельности. Однако, продолжая данные рассуждения, можно прийти к выводам, что, во-первых, для экономики в целом и действующих в ней субъектов альтруизм (сотрудничество) по аналогии с

---

<sup>8</sup> Becker G. A Treatise on the Family / G. Becker. – Cambridge: Harvard University Press, 1981. - P. 288.



альтруизмом в семье будет более выгоден, чем эгоизм (конкурентная борьба), а во-вторых, для осуществления самой альтруистической деятельности у предприятия должны быть определенные финансовые ресурсы, что в условиях жесткой ценовой конкуренции просто невозможно (в силу самой сущности конкуренции и ее последствий в реальной экономике, приведенных выше), что в итоге сказывается на работниках и как участниках производства, так и как на конечных получателях трансфертов.

Закон конкуренции действует как на товарном рынке, так и на рынке труда, а сделанные выводы также применимы к работникам, как производителям (носителям) товара (рабочей силы). Так, с одной стороны, конкуренция на нем будет усиливать стремление работников повысить качество своей рабочей силы с целью повышения своей конкурентоспособности, чтобы получить конкурентные преимущества на рынке труда, то есть работник может выбрать интенсивный путь повышения своей конкурентоспособности. С другой стороны, всегда имеется второй путь повышения своей конкурентоспособности – экстенсивный, за счет снижения стоимости своего труда при неизменном качестве, что в долгосрочной перспективе приводит только к дальнейшему ухудшению конкурентоспособности работника и качества результатов его труда, а также снижает конкурентоспособность предприятий и страны на макроуровне вместе со снижением уровня жизни. Как мы видим, снижение цены не всегда является желательной целью, если оно происходит отдельно от улучшения показателей качества результатов труда и эффективности использования ресурсов. При этом добиться интенсивного повышения конкурентоспособности гораздо проще в сотрудничестве с «конкурентами». Безусловно, ни на одном из уровней экономики мы не можем исключить конкуренцию, но необходимо умело использовать ее механизмы с целью достижения взаимовыгодных условий и результатов труда. В идеальном варианте установка на преобладание кооперации и сотрудничество, а не на

конкуренцию должна присутствовать в самой корпоративной культуре компании.

Многие из исследователей явления конкуренции изучали ее взаимосвязи с качеством рабочей силы и факторами, на нее влияющими. В наиболее общем виде понятие качества рабочей силы можно определить как способность к труду. Однако способность к труду включает как общую способность к труду (физиологические и социально-психологические характеристики), так и специфические способности (профессиональные качества, умения и навыки).

Начало изучения способностей человека к труду было положено в трудах видных представителей классической школы английской политической экономии. В своих работах У. Петти, А. Смит, Д. Рикардо, Дж.С. Милль рассматривали лишь отдельные аспекты физических и духовных сил работника, раскрывая только самые общие вопросы их формирования и развития.

Так, У. Петти называет рабочую силу и ее качество «живыми действующими силами», что, по его мнению, составляет неотъемлемую часть общенационального богатства.<sup>9</sup> Современные концепции подтверждают эту взаимосвязь: качество рабочей силы прямо коррелирует с уровнем конкурентоспособности работников, что оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность национальных предприятий, а значит, конкурентоспособность и богатство страны в целом.

По мнению А. Смита, «увеличение производительности полезного труда зависит, прежде всего, от повышения ловкости и умения работника, а затем от улучшения машин и инструментов, при помощи которых он работает»<sup>10</sup>. Данное утверждение переносит акцент с технической модернизации производственного процесса на человеческие ресурсы

---

<sup>9</sup> Петти У. Экономические и статистические работы. В 2 т. / У. Петти. – М. : Соцэкгиз, 1940. – Т. 1 – С. 134.

<sup>10</sup> Экономика: учебник / под ред. А.И. Архипова, А.Н. Нестеренко, А.К. Большакова. – М.: Проспект, 2008. – С. 208.

предприятия. Понимание важности обучения и совершенствования специфических профессиональных навыков работников, а также осознание навыков и умений работников в качестве основы построения национального богатства было революционным и отчасти преждевременным научным прорывом в области управления.

О принципиальной важности качества человеческих ресурсов для развития страны говорит и Дж.С. Милль. Так, по мнению Дж.С. Милля, мастерство, энергия и настойчивость рабочих считаются богатством страны, как и их инструменты, машины<sup>11</sup>. Дж.С. Милль выделил в качестве основных отличительных особенностей богатства долговечность, полезность и способность к накоплению. Таким образом, Дж.С. Милль среди свойств человека, определяющих уровень его трудовых способностей, а, следовательно, и среди свойств, позволяющих увеличивать национальное богатство посредством их использования, выделял такие «ценные и довольно долговечные качества» как мастерство, физическую ловкость, смешленость, знания, квалификацию, также важное значение он отводил нравственным чертам работников.<sup>12</sup>

Д. Рикардо понимал под рабочей силой людей, работающих по найму или ищущих такую работу, а не их созидательные качества<sup>13</sup>. Таким образом, Д. Рикардо обращает внимание на одну из принципиальных особенностей экономической категории «рабочая сила» - объективную неотделимость от ее носителя - работника.

Одним из ключевых вопросов фундаментального труда «Капитал» К. Маркса является отношения на рынке труда. Марксистская теория внесла существенный вклад в расширение понимания категории «рабочая сила». К. Маркс определяет способность к труду как «совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность

---

<sup>11</sup> Милль Дж.С. Основы политической экономии. В 3 т. / Дж.С. Милль. – М. : Прогресс, 1980. – Т. 1. – С. 154.

<sup>12</sup> Там же. С. 140.

<sup>13</sup> Рикардо Д. Сочинения. В 5 т. / Д. Рикардо. – М. : Госполитиздат, 1985. – Т. 1 - С. 180.

человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости»<sup>14</sup>. При этом К. Маркс акцентирует внимание на том, что предприниматель покупает не самого работника, а только часть совокупных творческих качеств, неотъемлемую от ее носителя, определив, по сути, понятие человеческого капитала. Не менее важным является замечание К. Маркса об отсутствии равенства способностей людей по своей природе, так, «один человек физически или умственно превосходит другого и, стало быть, доставляет за то же время большее количество труда или же способен работать дольше»<sup>15</sup>.

Как мы видим, экономисты, впервые описывающие работоспособность, практически всегда понимали взаимосвязь качества рабочей силы на нано- и микроуровнях с конкурентоспособностью и успешностью страны на международном рынке. Помимо общего вывода, можно выделить принципиальные особенности категории «рабочая сила», определяемые особенностями рынка труда, на котором она продается:

- неотделимость прав собственности на товар (рабочая сила) от его носителя (работника);
- длительность контакта продавца (работника) и покупателя (работодателя);
- значимость неденежных факторов заключения сделки (важность условий) и труда для работника и уровня квалификации для работодателя;
- уникальность товара, обусловленная уникальностью ее носителя;
- наличие институциональных структур, регулирующих спрос и предложение на рынке труда;
- асимметричность информации на рынке.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Риккардо Д. Сочинения. В 5 т. / Д. Риккардо. – М. : Госполитиздат, 1985. – Т. 1 - С. 618.

<sup>15</sup> Маркс К. Сочинения. В 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. - 2-е изд. — М.: Политиздат, 1961. - Т. 1 – С. 297.

<sup>16</sup> Павленков В.А. Рынок труда. Занятость. Безработица / В.А. Павленков. – М.: Изд-во МГУ, 2004.– С. 173.

Данные особенности отмечались многими исследователями и являются основой для понимания сущности категории «качество рабочей силы». Однако осознание того, что качество рабочей силы далеко не всегда определяет ее конкурентную позицию на рынке труда, пришло гораздо позже и только в последнее десятилетие проявился интерес исследователей к феномену конкурентоспособности рабочей силы. Данные понятия непосредственно и тесно связаны, но не тождественны друг другу.

В экономической литературе отсутствует терминологическое единство при рассмотрении конкурентоспособности работников. В зависимости от контекста и уровня экономического исследования употребляются термины: рабочая сила, работники, персонал. Понятие «рабочая сила» используется в исследованиях макроуровня экономики, однако выводы полученные в их ходе, правомерны и для микроуровня. Но на микроуровне следует использовать термины «работники» и «персонал», в рамках диссертационной работы будем считать их синонимичными понятиями.

Понимание категории «качество рабочей силы», а именно выделение наиболее весомых аспектов (психо-физиологические, интеллектуальные, социально-коммуникативные и профессионально-квалификационные способности работника), меняется вместе с эволюцией взглядов на причины конкурентоспособности работников.

Можно выделить два основных подхода к определению данного термина, отмеченные Ю.Г. Одеговым и Г.Г. Руденко<sup>17</sup>. Первый подход акцентирует свое внимание на психо-физиологических и интеллектуальных способностях работника, по сути определяющих потенциал работника: здоровье, внешние данные, стрессоустойчивость, творческие способности, коммуникабельность, эмпатия и др.). Данный подход разрабатывали А.Э. Котляр, В.К. Ломакин, Н.С. Яковчук. Другой подход выделяет в качестве основных показателей качества рабочей силы профессионально-

---

<sup>17</sup> Одегов Ю.Г. Экономика персонала: учеб. в 2 ч. / Ю.Г. Одегов., Г.Г. Руденко, А.А. Федченко. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – Ч. 2. - С. 522.

квалификационный и образовательный уровни (уровень профессионально-квалификационной подготовки, научно-технические знания, опыт работы в данной профессиональной области и др.). Второй подход поддерживали и развивали А.З. Дадашев, Н.Д. Колесова, В.С. Рябушкин, М.Я. Сонин.

Анализ литературы в области конкурентоспособности рыночных субъектов выявил отсутствие единого подхода к определению понятия конкурентоспособности как на макро- (государства), микро- (предприятия), так и на нано-уровне (индивида). Трактовка конкурентоспособности может меняться в зависимости от объекта и цели исследования. В рамках данного исследования рассматривается конкурентоспособность работника на уровне организации с целью ее формирования и обеспечения.

Для выявления существенных черт категории «конкурентоспособность работника» можно привести следующие определения данного термина. Так, выдающийся западный ученый в области теории конкуренции М. Портер определяет конкурентоспособность как свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими на нем аналогичными конкурирующими субъектами рыночных отношений.<sup>18</sup>

Большинство западных экономистов, в том числе М. Рове<sup>19</sup>, М. Эрлих и Дж. Хайн<sup>20</sup> в своих исследованиях опираются на определение конкурентоспособности как способности страны или фирмы (субъекта рыночных отношений) продавать свои товары.

Отечественные исследователи (Г.Л. Азоев<sup>21</sup>, Т.Г. Озерникова<sup>22</sup>, Р.А. Фатхутдинов<sup>23</sup>, А.Г. Шатохин<sup>24</sup>) подобным образом понимают

---

<sup>18</sup> Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – С. 37.

<sup>19</sup> Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции / И.П. Данилов. – М.: Пресс-сервис, 1997. – С. 142.

<sup>20</sup> Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: АльфаПресс, 2004. – С. 23.

<sup>21</sup> Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – С. 61.

<sup>22</sup> Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи: [Электронный ресурс] / Т.Г. Озерникова // Известия ИГЭА, 2005. - №1. – С. 72. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-konkurentosposobnost-rabotnikov-problemy-vzaimosvyazi> (дата обращения: 14.05.2013)

конкурентоспособность как свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке в данное время.

Частично перекликается с вышеприведенным определением формулировка С.Г. Светунькова<sup>25</sup> и М.Г. Миронова<sup>26</sup>. По их мнению, конкурентоспособность представляет собой свойство субъекта, позволяющее занять определенную долю соответствующего рынка, благодаря соответствию характеристик объекта требованиям потребителей, и препятствующее перераспределению этой доли в пользу других субъектов.<sup>27</sup>

Такие авторы как Н.Г. Буцкая<sup>28</sup>, М. Гельвановский, В. Жековская, И. Трофимов<sup>29</sup> рассматривают конкурентоспособность через призму способности выживать в конкурентной борьбе на соответствующем рынке, как «обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования».

Таким образом, можно четко выделить основные моменты, отмеченные исследователями в приведенных определениях конкурентоспособности: способность конкурировать (и побеждать в конкурентной борьбе), что, по

---

<sup>23</sup> Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией / Р.А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. 2007. - №1. – С. 74.

<sup>24</sup> Шатохин А.Г. Конкурентоспособность работников на рынке труда : дис. ... канд. экон. наук / А.Г. Шатохин. - Ярославль, 2000. – С. 12.

<sup>25</sup> Светуньков С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С.Г. Светуньков.– СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – С. 120.

<sup>26</sup> Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2004. – С. 76.

<sup>27</sup> Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия: [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2009.– № 4. – URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/4960.html> (дата обращения 12.10.2013)

<sup>28</sup> Буцкая Н.Г. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности компаний: [Электронный ресурс] / Н.Г. Буцкая // Теоретический журнал «CREDO NEW». – URL: <http://credonew.ru/content/view/734/58/> (дата обращения 12.10.2013)

<sup>29</sup> Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // М. Гельвановский, В. Жековская, И. Трофимов // Российский экономический журнал. 1998. – № 3. – С. 67.

сути, означает способность продаваться на данном конкретном рынке (т.е. по определенной цене, сложившейся на этом рынке).

Приведенные дефиниции конкурентоспособности различных исследователей отражают общие особенности конкурентоспособности любого субъекта рынка, однако такие исследователи как М. Гельвановский, В. Жековская, И. Трофимов, З.А. Васильева подчеркивают необходимость согласования определения конкурентоспособности с конкретным конкурентным полем и уровнем экономики, т.к. в зависимости от субъекта критерии и способы оценки конкурентоспособности могут значительно различаться.<sup>30</sup>

Поддерживая точку зрения М. Гельвановского, В. Жековской, И. Трофимова, З.А. Васильевой, на наш взгляд, определение конкурентоспособности работников, с одной стороны, должно включать в себя все ключевые характеристики общей дефиниции конкурентоспособности субъекта рынка, но с другой стороны, должно выделять специфические черты, присущие данному уровню развития экономики. То есть необходимо выявить общее определение конкурентоспособности работника как субъекта рынка труда, подходящее как для создания профиля конкурентоспособности (с целью оценки ее уровня), так и для формирования механизма управления конкурентоспособностью субъекта рыночных отношений.

Как отмечает Р.А. Фатхутдинов, в научных исследованиях на данный момент отсутствует системность и комплексность рассмотрения феномена конкурентоспособности как в теории, так и практике управления. Отсутствует понимание строгой иерархии уровней конкурентоспособности (одним из которых является конкурентоспособность работников), и временной определенности данного явления (необходимо различать

---

<sup>30</sup> Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // М. Гельвановский, В. Жековская, И. Трофимов // Российский экономический журнал. 1998. – № 3. – С. 68.



стратегический, тактический и оперативный горизонт рассмотрения конкурентоспособности).<sup>31</sup> Таким образом, все уровни необходимо рассматривать системно и комплексно, но не унифицируя.

Так, например, З.А. Васильева рассматривает явление конкурентоспособности на уровне государства (макроуровне) и уровне предприятия (микроуровне), подразумевая ее зависимость от конкурентоспособности продукта, не затрагивая внутреннюю среду предприятия, а именно конкурентоспособность работников.<sup>32</sup> Однако мы считаем, что для реализации системного подхода к изучению категории «конкурентоспособность», рассмотрение всех перечисленных уровней должно быть только в комплексе с учетом их зависимости друг от друга. Данную взаимосвязь можно представить в виде пирамиды (рис. 1.1).

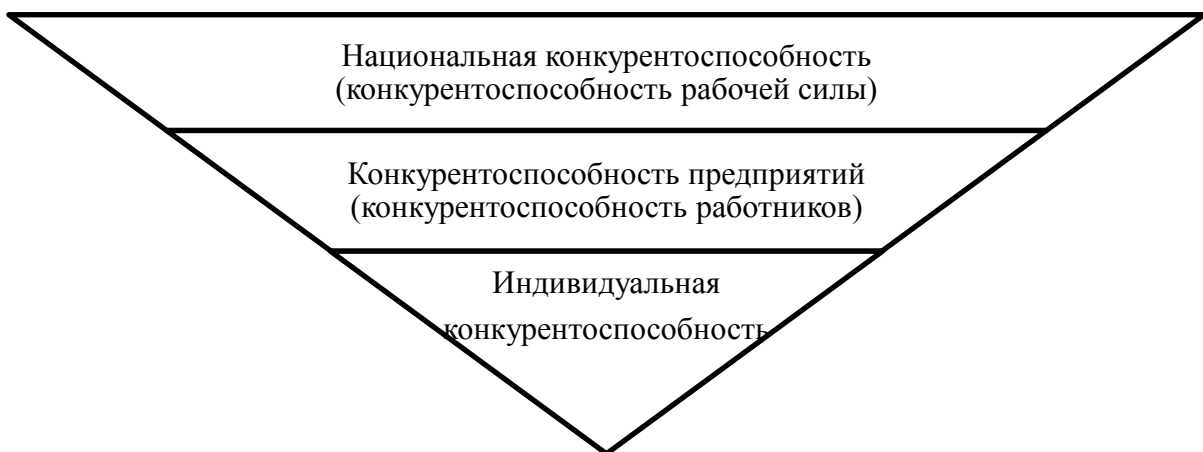


Рисунок 1.1. Пирамида конкурентоспособности<sup>33</sup>

Индивидуальная конкурентоспособность каждого работника и конкурентоспособность персонала в целом позволяют создавать

<sup>31</sup> Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2005. – С. 128

<sup>32</sup> Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка: [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. – № 2. – URL: <http://dis.ru/library/543/25712/> (дата обращения: 1.10.2013)

<sup>33</sup> Данкер К.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 34.

конкурентоспособную продукцию (товары, услуги) и поддерживают тем самым конкурентоспособность предприятия, которое, в свою очередь, является составной частью конкурентоспособной экономики страны. Безусловно, имеет место быть и обратное влияние: увеличивая человеческий капитал на уровне страны, мы повышаем конкурентоспособность работника на каждом из иерархических уровней.

Таким образом, обеспечение конкурентоспособности на макро- и микроуровне напрямую зависит от успешности обеспечения индивидуальной конкурентоспособности работника (на наноуровне). В целях дальнейшего исследования способов обеспечения конкурентоспособности работника необходимо выделить ее основные элементы и дать определение этой категории.

На наш взгляд, полезные в профессиональной деятельности качества (психо-физиологические, личностные, деловые), которые субъект должен развивать для повышения своей конкурентоспособности (элементы конкурентоспособности), можно разделить на следующие блоки (рис. 1.2):

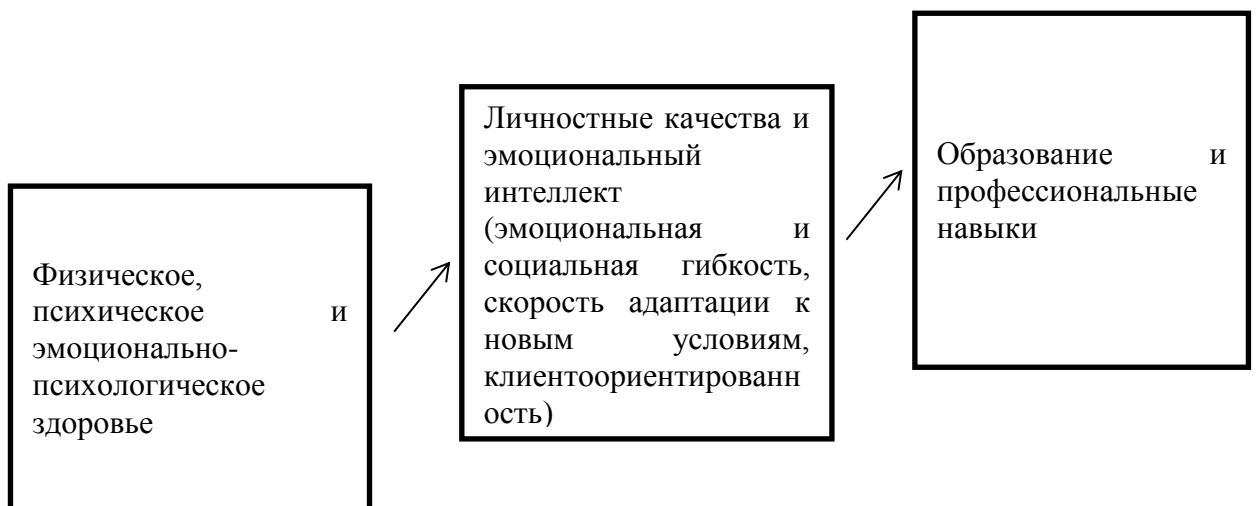


Рисунок 1.2. Элементы конкурентоспособности работников<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Данкер К.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 35.

Таким образом, высокий уровень развития работников на индивидуальном уровне при условии конгруэнтности работника и предприятия, на котором он работает, будет определять высокий уровень конкурентоспособности предприятия как на рынке труда, так и на товарном рынке в долгосрочной перспективе.

Разные авторы учитывают различные аспекты, рассматривая дефиницию «конкурентоспособность работника». Рассмотрим некоторые из них.

А.А. Мотова и О.И. Щербакова определяют конкурентоспособность работника как сочетание базовых (определяющих потенциальную и фактическую эффективность труда, связанных с социально-демографическими, психофизиологическими и мотивационными особенностями рабочей силы) и частных показателей (отражающих предпочтение работодателей в рабочей силе и качестве труда, т. е. характеризующиеся мерой рыночной востребованности работника).<sup>35</sup>

А.К. Семенов и В.В. Улитина считают, что конкурентоспособность работника - свойство работника успешно выдерживать конкуренцию на рынке труда в сравнении с работниками аналогичных профессий, специальностей, уровня квалификации.<sup>36</sup>

П.Г. Перерва дает схожее определение, полагая, что конкурентоспособность работника - свойство индивида, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности в его рабочей силе по сравнению с другими индивидами.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Мотова А.А. Повышение конкурентоспособности трудовых ресурсов российской федерации в XXI веке: [Электронный ресурс] / А.А. Мотова, О.И. Щербакова – URL: [http://www.mami.ru/science/aai77/scientific/article/s11/s11\\_16.pdf](http://www.mami.ru/science/aai77/scientific/article/s11/s11_16.pdf) (дата обращения 21.04.2014).

<sup>36</sup> Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. 2004. - № 1. - С. 82.

<sup>37</sup> Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена / П.Г. Перерва. – М.: Издательство «Феникс», 2003 – С. 24

С.И. Сотникова под конкурентоспособностью работника понимает способность работника к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей.<sup>38</sup>

Анализ существующих определений конкурентоспособности персонала позволяет классифицировать все их многообразие на два основных подхода. Первый подход определяет конкурентоспособность персонала на рынке труда безотносительно конкретной организации и акцентирует свое внимание на качественных характеристиках работника, составляющих его конкурентоспособность. Работник (принадлежащая ему рабочая сила, специфические умения, навыки и способности, как проявляющиеся в данный момент, так и скрытые и отражающие его потенциал) в данном случае выступает в качестве своеобразного товара на рынке труда и конкурирует с аналогичными «товарами».

В соответствии с этим подходом принято рассматривать конкурентоспособность персонала как специфический вид товарной конкурентоспособности, определяющими факторами которой являются конкурентоспособность цены на данный «товар» и его качественные характеристики. Экономисты, придерживающиеся этой научной позиции (Л. Андреева, Е. Миргородская<sup>39</sup>), определяют конкурентоспособность работников через качество рабочей силы (ее психо-физиологические, интеллектуальные, социально-коммуникативные и профессионально-квалификационные способности работника) и для определения уровня конкурентоспособности на рынке труда сопоставляют качественные характеристики работников в различных конкурирующих группах.

---

<sup>38</sup> Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. - №2. - С. 96.

<sup>39</sup> Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист, 2004. - № 1. - С. 83.

Однако приверженцы второго подхода, в частности, С.И. Сотникова<sup>40</sup>, отмечают жесткую зависимость конкурентоспособности работников от условий труда, а значит, и от конкретной организации. Так, М.В. Казаков<sup>41</sup> приводит в качестве примера двух медицинских работников с одинаковой квалификацией, но работающих в учреждениях с разной оснащенностью: один – в частной клинике, другой – в государственной больнице. Возможности (к эффективному труду) лечить и оплата труда будут разные, а соответственно, и конкурентоспособность разная при одинаковых качественных характеристиках.

Таким образом, становится очевидной необходимость оценки не только качественных характеристик работника, его потенциала, но и конкретных условий труда, определяющих конечные результаты трудовой деятельности. Так, по мнению С.И. Сотниковой, величина качественных характеристик рабочей силы – это не конкурентоспособность, а один из показателей, отражающих функциональное качество рабочей силы, а в свою очередь качество рабочей силы является структурной составляющей конкурентоспособности.<sup>42</sup>

Мы разделяем данную позицию. Так, в связи с влиянием на конкурентоспособность работников внешних и внутренних факторов организации, необходимо разграничивать долгосрочную и краткосрочную конкурентоспособность. Так, несмотря на одинаковую текущую конкурентоспособность работников можно экстраполировать, что при сохранении ситуации работник без возможности работы на современном

---

<sup>40</sup> Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. - №2. - С. 98.

<sup>41</sup> Казаков М.В. Роль конкурентоспособности персонала в конкуренции между субъектами предпринимательства: [Электронный ресурс] / М.В. Казаков // Современная конкуренция. 2010. - №5. – <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-konkurentosposobnosti-personala-v-konkurentsii-mezhdu-subektami-predprinimatelstva> (дата обращения: 01.11.2013)

<sup>42</sup> Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. - №2. - С. 103.

оборудовании станет терять имеющуюся квалификацию, не говоря о ее развитии. Таким образом, конкурентоспособность в краткосрочном периоде не всегда обеспечивает ее сохранение в долгосрочном и, наоборот, повышение конкурентоспособности в долгосрочном периоде может быть связано с низкой конкурентоспособностью в краткосрочном. Взаимосвязь качества рабочей силы и уровня ее конкурентоспособности, а также возможность изменения качества рабочей силы под действием внешних и факторов организации нашло отражение на схеме, представленной на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3. Взаимосвязь качества рабочей силы и конкурентоспособности работников<sup>43</sup>

Как отмечает Х.А. Фасхиев, конкурентоспособность – явление динамичное, она должна оцениваться по состоянию на конкретный момент времени и независимо от конкурентов, то есть индивидуально.<sup>44</sup> Поддерживая позицию автора, что конкурентоспособность может и должна рассматриваться на определенный момент времени, необходимо отметить, что управленческие решения должны приниматься с учетом динамики

<sup>43</sup> Составлено автором

<sup>44</sup> Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия: [Электронный ресурс] / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом, 2009. - №4. – URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/4960.html> (дата обращения: 21.12.2013).

конкурентоспособности объекта и в обязательной привязке к конкурентам. Конкурентоспособность не определяет самого лучшего, а самого «подходящего» работника на данный момент для данной работы.

Конкурентоспособность не является универсальной категорией и должна определяться только для конкретного рынка и для конкретного ценового диапазона. Во-первых, организация не может одновременно присутствовать на всех рынках, во-вторых, она может быть конкурентоспособной на одних и неконкурентоспособной на других рынках, Более того, даже на различных сегментах одного и того же рынка конкурентные позиции организации могут существенно различаться.<sup>45</sup> Также и конкурентоспособность работников может рассматриваться только в привязке к конкретной отрасли и конкретной должности или диапазону взаимосвязанных должностей.

Таким образом, рассмотрение эволюции категории «конкурентоспособность работника» и ее сущностных черт позволило сформировать собственную позицию. На наш взгляд, конкурентоспособность работника следует понимать как трансформируемый уровень компетенций, отражающий степень развития полезных для осуществления профессиональной деятельности психо-физиологических, личностных и деловых качеств по отношению к аналогичным субъектам рынка труда с целью достижения более выгодной позиции.

## **1.2. Основные подходы к обеспечению конкурентоспособности работников**

Трансформируемость уровня компетенций, определяющих согласно нашему определению конкурентоспособность работника, позволяет сформулировать подходы к ее формированию. В зависимости от факторов,

---

<sup>45</sup> Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия: [Электронный ресурс] / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом, 2009. - №4. – URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/4960.html> (дата обращения: 21.12.2013).

воздействуя на которые происходит обеспечение конкурентоспособности работников, мы предлагаем классификацию подходов по иерархическому, национальному и управленческому классификационному признаку (рис. 1.4).

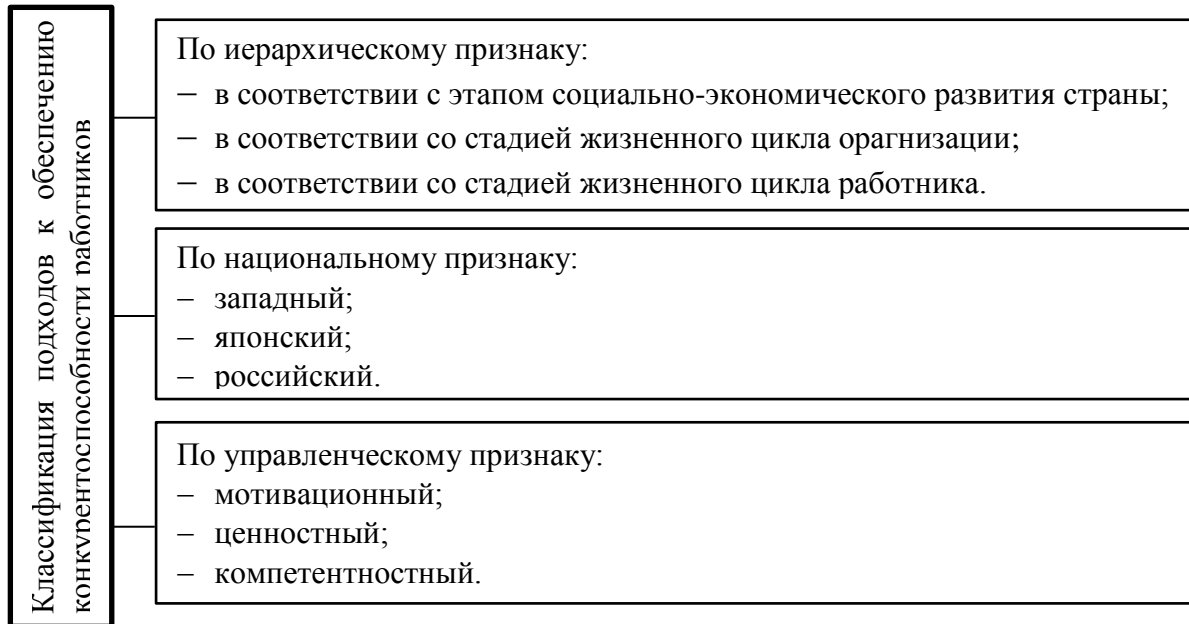


Рисунок 1.4. Авторская классификация основных подходов к обеспечению конкурентоспособности работников

В зависимости от иерархического уровня рассмотрения конкурентоспособности работника можно выделить следующие подходы: конкурентоспособность работника в соответствии с собственной стадией жизненного цикла, относительно стадии жизненного цикла организации и в зависимости от этапа развития страны.

Подход к обеспечению конкурентоспособности зависит не только от общепринятой на данном этапе мировой науки концепции конкурентоспособности, но и должен соответствовать сложившимся социально-экономическим условиям на макроуровне, активные глобализационные процессы на современном этапе задают требование учитывать конкурентоспособность работника не только на национальном, но и на международном рынке труда.



Безусловно, помимо внешних факторов в процессе формирования и обеспечения конкурентоспособности работников должна учитываться стадия, на которой находится организация в целом, а также подразделение, в котором они работают. Мероприятия по обеспечению конкурентоспособности работников для только что созданной организации и для предприятия со сложной и разветвленной организационной структурой, длительной историей и собственными ноу-хау будут совершенно разные.

Следует учитывать, что собственный жизненный цикл есть не только у организации, но и у каждого сотрудника. Каждому работнику присущи определенные социально-демографические признаки, такие как пол, возраст, социальный статус и др., определяющие стадию его жизненного цикла как социально-биологического субъекта. Также каждый работник проходит через определенный этапы, связанные с его трудовой деятельностью. Можно выделить такие этапы жизненного цикла работника, как: поиск работы, трудоустройство, адаптация, развитие работника, увольнение. Соответственно, стадии жизненного цикла работника, как социально-биологические, так и трудовые тесно взаимосвязаны и должны учитываться в процессе формирования и обеспечения его конкурентоспособности.

Классификация подходов по национальному признаку обусловлена тем, что конкурентоспособность работника формируется и обеспечивается различно в зависимости от национального менталитета и сложившихся социально-экономических условий. На наш взгляд, целесообразно выделить западный, японский и российский подходы к обеспечению конкурентоспособности.

Подход к формированию и обеспечению профессиональной конкурентоспособности персонала через активное взаимодействие с ВУЗами и повышение лояльности персонала можно назвать западным подходом к развитию бизнеса. Данный подход сложился благодаря наличию нескольких условий:

– сложившиеся правила рынка труда: большую долю успеха кандидата при отборе составляют результаты психологических тестов, а также престижность оконченного ВУЗа, что показывает общий уровень его интеллекта и подготовки. То есть основное внимание уделяется обучаемости и потенциалу сотрудника, так как работодатель в данном случае получает лояльного специалиста с высоким потенциалом ниже рыночной цены;

– понимание необходимости инвестиций в персонал как следствие исследований нобелевских лауреатов Г. Беккера и Т. Шульца, доказавших высокую отдачу от вложений в человеческий капитал;

– риск ухода работника из компании, безусловно, есть, но он нивелируется низким уровнем других рисков (социальных, политических, макроэкономических и прочих);

– на Западе профсоюзные организации имеют существенное влияние, вынуждая компании увеличивать вложения в своих сотрудников как напрямую через более высокие заработные платы, так и косвенно, через социальные гарантии.<sup>46</sup>

В Западных странах уважение к правам и четкое соблюдение собственных обязанностей сформировалось во многом благодаря отлаженной судебной системе. В России же, по словам секретаря Федерации независимых профсоюзов России А. Шершукова, «мы имеем профсоюзы, адекватные уровню активности самих работников, большинство людей не знает своих трудовых прав, а просто перечисляет профсоюзные взносы»<sup>47</sup>. Правовой нигилизм часто остается одной из главных проблем российского общества, препятствующих становлению цивилизованных гражданских отношений и развитию государства в целом. Краеугольным камнем в вопросе

---

<sup>46</sup> Данкер К.А. Российский и западный подходы к формированию конкурентоспособности персонала / К.А. Данкер // Вестник ВГУ. – 2014. - №1. – С. 64.

<sup>47</sup> Причины жадности работодателей // Сайт агентства по поиску персонала «Аргумент». - [http://www.argument-personal.ru/full\\_news/54/](http://www.argument-personal.ru/full_news/54/) (дата обращения 10.10.2013)

трудовых отношений является, на наш взгляд, не столько незнание работниками своих прав, сколько нежелание их отстаивать.

На Западе, чтобы оставаться не только конкурентоспособной на товарном рынке, но и привлекательной на рынке труда, компания должна стремиться обеспечить наилучшие условия для воспроизведения и развития потенциала и квалификации своего персонала.

Во многих Западных странах высоко ценится лояльность к компании, в существенной мере, выражающаяся в стаже работы. Работник ставится перед выбором: переходя в другую компанию, независимо от стажа на предыдущем месте работы и ценности сотрудника, он теряет многочисленные «бонусы», такие как накопленные дополнительные отпускные дни, оплата дополнительного обучения, возможность использования служебного автомобиля и т.д. По результатам анализа анкет номинантов премии «HR-бренд года», западные компании даже в России (где мало распространена подобная практика) придерживаются высоких социальных стандартов: организуют питание, спортивные залы и абонементы для сотрудников, парковку, дополнительное страхование за счет компании и прочее.<sup>48</sup> Такая практика позволяет развивать лояльность персонала компании и, как следствие, уменьшает текучесть кадров и увеличивает средний срок службы в организации.

В 90-е гг. была принята негласная установка на отрицание любого советского опыта, что с одной стороны, позволило выстроить совершенно новую систему социально-трудовых отношений, ориентированную на западную систему как эталон, с другой стороны, практически уничтожила весь наработанный позитивный опыт в этой сфере. Только в последнее время бизнес-структуры стали осознавать необходимость использования не только материальных, но и нематериальных стимулов к самостоятельному повышению конкурентоспособности работников; расширяют социальные

---

<sup>48</sup> Течет река... и кадры // Интернет-газета Newslab.ru. – <http://newslab.ru/blog/506579> (дата обращения 10.10.2013)

льготы для своих сотрудников, такие как дополнительное медицинское страхование, организация питания для работников и оплата расходов на занятия спортом. Хотя многое можно почерпнуть из советского опыта, современные предприятия по-прежнему предпочитают перенимать с запозданием зарубежный опыт без учета особенностей и менталитета российских работников. Такие мероприятия как соревновательность внутри организации, оплата отдыха с семьей, формирование и поощрение занятий сотрудников творчеством в рамках предприятия практически не используются современными компаниями.

Российский подход к обеспечению конкурентоспособности персонала заключается в том, что для работодателя, как правило, не столько важен оконченный ВУЗ или потенциал работника, выраженный в способности обучаться, общем уровне развития, сколько важен опыт работы и специфические профессиональные навыки, отражающие не потенциальную, а реальную ценность работника на момент приема на работу. Такая тенденция вполне закономерна, так как обучение персонала воспринимается работодателем как дополнительные расходы, которые увеличивают срок окупаемости инвестиций в сотрудника, а вероятность того, что работник останется «верен» фирме до окончания этого периода, а уж тем более после, представляется очень малой. Поэтому в России так популярно перетягивание ценных работников из фирм-конкурентов (т.н. хэдхантинг), что порождает порочный круг: именно потому, что работодатели часто сами прибегают к подобным методам, они и не хотят вкладываться и развивать своих работников, боясь, что их «перетянут» конкуренты.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Данкер К.А. Российский и западный подходы к формированию конкурентоспособности персонала / К.А. Данкер // Вестник ВГУ. – 2014. - №1. – С. 65.

Сравнительная статистика текучести кадров в России и за рубежом показывает, что средний российский работник меняет работу раз в 2-3 года, в то время как, например, в США этот срок составляет 7-8 лет.<sup>50</sup>

Такая статистика объяснима, так как в российских компаниях зачастую верность организации воспринимается в отличие от западных компаний с точностью до наоборот: «если работник так долго еще здесь, значит, некуда идти». И переход в другую компанию становится единственным решением в вопросе повышения должности или заработной платы.

В то же время исследование, проведенное международной аудиторской и консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers в 2013 году, говорит о том, что эта тенденция меняется: в связи с кризисом, многие крупные компании все чаще увольняют своих сотрудников, в то время как сами сотрудники не спешат менять место работы по своему желанию. В США, наоборот, компании все чаще сталкиваются с некачественной работой рекрутеров, когда новые сотрудники уходят в течение первого года, да и в целом работники все чаще готовы сменить работодателя по собственной инициативе.<sup>51</sup>

Несмотря на это, западные компании традиционно тратят на обучение сотрудников в разы больше по сравнению даже с крупными российскими компаниями. У самых крупных российских компаний суммы затрат на обучение сотрудников максимально доходят до нескольких миллионов долларов. Однако эта огромная цифра меркнет перед затратами компаний США и Европы, так, затраты США составляют 50 млрд.\$, Великобритании и

---

<sup>50</sup> Течет река... и кадры // Интернет-газета Newslab.ru. – <http://newslab.ru/blog/506579> (дата обращения 10.10.2013)

<sup>51</sup> Милов Г. Затраты российских работодателей на персонал растут, а отдача от них снижается: [Электронный ресурс] / Г. Милов // Ведомости. – №3407. – URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/15150771/zatraty-ne-dayut-otdachi> (дата обращения: 21.09.2014).

Франции - 40 и 30 млрд.\$ соответственно. В среднем, зарубежные компании готовы тратить в 5-6 раз больше, чем российские работодатели.<sup>52</sup>

При этом еще в 2008 году по доходу, приносимому сотрудником работодателю, российский работник опережал европейского на 8,6%, а выплаты российскому работнику оказались более чем в 2 раза ниже европейских. Как показывают исследования, ситуация для российского работодателя ухудшается: по данным консультантов PwC за 2012 год, на каждый потраченный на сотрудника рубль, компании получили в среднем около 1,92 рубля, хотя еще в 2011 году этот показатель составил 2,55 рубля. Однако следует учесть, что для Европы этот показатель почти никогда не превышает 2-х, да и доля расходов на вознаграждение сотрудников в общих затратах в России составила в 2012 году 10,4%, что является крайне низким показателем.<sup>53</sup>

Несправедливость ситуации для российского работника вполне объяснима и даже закономерна. Причины остаются все теми же, по которым российский работодатель не желает вкладываться в собственный персонал. Помимо перечисленных выше причин, в этом ряду можно назвать негативные издержки системных проблем государства, а именно коррупцию и бюрократию. Общие расходы, несвязанные с персоналом, в 2012 году росли опережающими темпами по отношению к затратам на персонал. Так, доходы сотрудников выросли в среднем на 7,9%, в то время как доля затрат на вознаграждение персонала в общих расходах снизилась с 11,9 до 10,4%.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Пальшин К. Сколько бизнес тратит на образование сотрудников: [Электронный ресурс] / К. Пальшин // Индустриальный портал о работе и рынке труда в медиа и рекламе «Mediajobs.ru». – URL: <http://mediajobs.ru/infocenter/management/317> (дата обращения: 23.03.2015).

<sup>53</sup> Милов Г. Затраты российских работодателей на персонал растут, а отдача от них снижается: [Электронный ресурс] / Г. Милов // Ведомости. – №3407. – URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/15150771/zatraty-ne-dayut-otdachi> (дата обращения: 21.09.2014).

<sup>54</sup> Там же.

Как отмечают эксперты<sup>55</sup>, такая «жадность» работодателей может быть объяснена тем, что под общими расходами маскируются и теневые расходы, которые работодатель официально отразить не может.

Во многом традиционная японская система формирования и обеспечения конкурентоспособности персонала имеет общие черты с западным подходом, но еще более ориентирована на максимально полное раскрытие и использование человеческого потенциала. Хотя принцип пожизненного найма все еще используется на японских предприятиях, тем не менее все более активно внедряются новые более гибкие и выгодные для работодателей системы найма. Безусловно, проблема текучки кадров для Японии не является определяющей при инвестировании в обучение и развитие персонала, так как традиционно увольнение негативно воспринимается сотрудниками. Огромное количество социальных гарантий и бонусов, выплачиваемых работнику, также как и на Западе, создает условия, когда работник не заинтересован менять компанию.

Система установления «человеческих отношений в промышленности», зародившаяся в США в 30-х гг. и внедрявшаяся в Японии с 50-х гг., воспитывает в работниках чувство принадлежности к предприятию и, в конечном счете, повышает производительность труда и создает оптимальную корпоративную культуру. В соответствии с данной системой особенно активно подчеркивается равноправие рабочих с руководящим персоналом, когда руководство лично обходит рабочие места, приветствуя и лично интересуясь у каждого сотрудника о положении дел на его участке ответственности.

Одной из основных черт японского стиля управления персоналом, отражающейся на способах формирования и обеспечения конкурентоспособности работников, является преобладание коллективных

---

<sup>55</sup> Причины жадности работодателей: [Электронный ресурс] // Сайт агентства по поиску персонала «Аргумент». – URL: [http://www.argument-personal.ru/full\\_news/54/](http://www.argument-personal.ru/full_news/54/) (дата обращения 10.10.2013).

интересов над индивидуальными. Так, сотрудники могут выйти работать сверхурочно или в свой отпуск, так как этого требуют интересы организации. В свою очередь компании заботятся о своих сотрудниках, повышая заработную плату и осуществляя единовременные выплаты в зависимости от так называемых жизненных пиков (женитьба, покупка дома, рождение детей и т.д.), поощряют сотрудников как за выслугу лет, так и за личные и коллективные достижения в улучшении производительности труда, что непосредственно отражается на заработной плате.<sup>56</sup>

Процесс обеспечения конкурентоспособности работников в Японии учитывает национальные особенности и менталитет работников. В то же время системы «кайдзен» и «кружки качества», используемые на японских предприятиях, известны во всем мире и внедряются в производственную практику с целью повышения эффективности в других странах. Основной отличительной чертой японского подхода к формированию конкурентоспособности работников является упор на обучение на рабочем месте без отрыва от производства через наставничество и систему ротаций внутри компании или группы компаний. Однако применяется и обучение с отрывом от производства как во внутрифирменных учебных центрах, так и прибегая к помощи специализированных неправительственных центров, таких как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Еще одной характерной чертой японского подхода к формированию и обеспечению конкурентоспособности работников является активное использование аттестации сотрудников. Для того, чтобы перейти на вышестоящую должность необходимо сдать экзамен, что обеспечивает прозрачность продвижения каждого сотрудника по службе. Несмотря на эффективность и самобытность японской системы управления персоналом,

---

<sup>56</sup> Данкер К.А. Российский и западный подходы к формированию конкурентоспособности персонала / К.А. Данкер // Вестник ВГУ. – 2014. - №1. – С. 66.



она все более становится похожей на американский (западный) подход, перенимая его методы и принципы.

Опыт японских предприятий по повышению производительности труда во многом схож с подобными системами, внедрившимися на советских предприятиях. В СССР еще с 50-х гг разрабатывались такие системы, как: Саратовская система бездефектной продукции, система бездефектного труда, Нижегородская (Горьковская) система качества и надежности с первых изделий и Ярославская система научной организации работ по увеличению ресурса. Эти системы наиболее успешно внедрялись на предприятиях военно-промышленного комплекса, где изначально выше дисциплина и оплата труда. Положительный эффект от их внедрения наблюдался также за счет повышения культуры труда и систематизации разрозненных элементов управления качеством, что в 90-е гг. позволило менее болезненно перейти на международные стандарты.

В современной практике большинство причин, по которым российские работодатели не готовы инвестировать значительные средства в свой персонал, связаны с системными проблемами российской экономики (коррупция, бюрократия, сильная зависимость от импорта, «ресурсное проклятие» и др.), требующими десятилетий для их успешного решения. Однако абсолютно ясно, что без инвестирования в человеческий капитал, а значит, и в конкурентоспособность работников выйти на эффективный путь развития невозможно.<sup>57</sup>

Стоит отметить, что в целом западный подход к обеспечению конкурентоспособности работников обеспечивает экономию для развитых стран в миллиарды долларов. Так, например, история экономического успеха США неразрывно связана с переманиванием высококвалифицированных специалистов из других стран, целые отрасли, такие как текстильная, сталелитейная, высокотехнологичные отрасли промышленности, были

---

<sup>57</sup> Данкер К.А. Российский и западный подходы к формированию конкурентоспособности персонала / К.А. Данкер // Вестник ВГУ. – 2014. - №1. – С. 67.

созданы эмигрантами из Австрии, Великобритании, Швейцарии и России. Текущая ситуация говорит о том, что США до сих пор успешно использует эту стратегию, так по подсчетам Института американского предпринимательства (American Enterprise Institute), 41% патентных заявок на изобретения, поданных в США в 2010 году, были детищами иностранных талантов.<sup>58</sup>

На данный момент ситуация с «утечкой мозгов» обстоит еще серьезнее, так как развитие технологий породило такое явление как «электронная утечка мозгов». Физически ученые находятся в своей стране, но работают на иностранные коммерческие или государственные организации. Около восьми тысяч живущих в России ученых работают более чем по 40 научным программам, осуществляемым в интересах таких заказчиков, как Министерство энергетики США и Пентагон.

Помимо стратегической угрозы безопасности страны, легко посчитать тактический экономический ущерб от различных форм миграции ученых. Так, по подсчетам Комиссии по образованию Совета Европы, потери составляют \$50-60 млрд. в год, а по более скромным подсчетам, с отъездом одного ученого Россия в среднем теряет \$300 тысяч, сотрудничество в военной сфере обходится дороже - \$600-700 млн. в год.<sup>59</sup>

Выводы о том, что выгоднее: увеличить государственное финансирование научной сферы и обеспечить в перспективе экономический рост за счет инноваций или сэкономить сейчас, но потерять будущее, вполне очевидны, хоть и непросты в условиях кризиса.

По управленческому признаку (то есть в зависимости от выделяемого в составе конкурентоспособности аспекта, воздействуя на который можно

---

<sup>58</sup> «Утечка мозгов» как глобальное явление. Причины и последствия: [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал «Центр гуманитарных технологий» - URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2008/1653> (дата обращения: 12.08.2015)

<sup>59</sup> Форафонтова Е. «Отток мозгов» опаснее оттока капитала: [Электронный ресурс] / Е. Форафонтова // Общероссийский ежемесячный журнал политических и деловых кругов. 2008. - № 10 (90). – URL: [http://nashavlast.ru/article\\_description/96/706.html](http://nashavlast.ru/article_description/96/706.html) (дата обращения: 12.08.2015)

управлять ею), на наш взгляд, можно выделить следующие подходы к обеспечению конкурентоспособности работника: мотивационный, ценностный и компетентностный подходы.

Мотивационный подход определяет за счет чего возможно мотивировать работника на формирование и обеспечение своей конкурентоспособности. Мотивационный подход предлагает два основных пути формирования конкурентоспособности работников: за счет материальных и нематериальных стимулов, которые могут иметь разнообразную форму.

Т.Г. Озерникова предлагает разделение мотивационных методов воздействия на персонал на принудительные и добровольные и доказывает наличие их явной корреляции с уровнем конкурентоспособности работников.<sup>60</sup> Данное разделение аналогично разделению на жесткие (теория Е) и мягкие (теория О) методы проведения изменений профессором Гарвардской школы бизнеса М. Бира и Н. Нохрия.<sup>61</sup> Приверженцы теории Е опираются, как правило, на жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен, в том числе связанных с персоналом, «сверху вниз», принимая единолично программу изменений и осуществляя ее контроль за исполнением. Мотивация сотрудников осуществляется преимущественно посредством финансовых стимулов: штрафов – за нарушения разработанной программы (отказ от прохождения обучения, нежелание следовать требованиям и регламентам организации и т.д.), справедливое достойное вознаграждение – за квалифицированную ответственную работу. Вовлеченность персонала в процесс собственного повышения

---

<sup>60</sup> Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи: [Электронный ресурс] / Т.Г. Озерникова // Известия ИГЭА. 2005. - №1. – С. 73-74. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-konkurentosposobnost-rabotnikov-problemy-vzaimosvyazi> (дата обращения: 14.05.2013)

<sup>61</sup> Beer M. Cracking the Code of Change / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Review. May/June 2000. - Vol. 78. - Issue 3. - pp.133-141.

конкурентоспособности не мотивируется, приветствуется лишь точное выполнение указаний сверху.

В отличие от теории E, теория O в большей степени ориентирована на мягкие методы воздействия: путем изменения корпоративной культуры, целей и мотивации сотрудников. В соответствии с данной позицией в приложении к вопросу конкурентоспособности работников, руководители стараются стимулировать стремление к саморазвитию, а также активно вовлекать персонал в процесс формирования и развития его конкурентоспособности в рамках организационных мероприятий по обучению сотрудников, развитию их способностей (как профессиональных, так и личностных), предоставляя возможности для самореализации и самовыражения и формируя эмоциональную приверженность компании. Отличительными признаками концепции O являются: опора на нематериальные стимулы и ценности, формирование партнерства и доверия между руководством и остальными работниками организации, использование финансовых стимулов только в качестве дополнительного механизма мотивации сотрудников и подкрепления их вовлеченности в проблемы организации.<sup>62</sup>

Таким образом, методы обеспечения конкурентоспособности работников в рамках мотивационного подхода зависят от уровня фактической конкурентоспособности, а также стадии, на которой находится организация. Жесткие методы применимы преимущественно для работников с низкой конкурентоспособностью, для которых более значимо удовлетворение первых групп потребностей согласно пирамиде потребностей А. Маслоу (таких как физиологические и потребность в безопасности), а также в кризисных ситуациях, позволяя значительно быстрее выйти на положительную динамику развития до того, как процессы

---

<sup>62</sup> Горшкова Л.А. Управление развитием организации в соответствии с концепцией жизненных циклов / Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. - №4. – С. 169

дегенерации принесут ощутимые финансовые потери. Однако, для выхода на оптимальный путь развития, организация должна стремиться преимущественно к применению мягких методов.

Ценностный подход тесно связан с мотивационным подходом, так как ценности определяют методы стимулирования работников к формированию собственной конкурентоспособности. Конгруэнтная потребностям работника мотивация к развитию невозможна без понимания разницы между поколениями работников, трудящихся в одном коллективе, и их ценностями.

Так, наиболее возрастные сотрудники современных предприятий, выросшие в 50-60-х гг. XX века, пережившие войну в детском возрасте, были ориентированы на выживание, а именно, на «качественное» выживание, основанное на максимизации материальных ценностей и достатка, для них не казались насущными проблемы незаинтересованности в работе, ее несоответствие природным склонностям работника. На этом основывалась философия любой компании того времени: главная цель коммерческой организации – максимизация прибыли, а главными ценностями крупных компаний – нормированный восьмичасовой рабочий день, тринадцатая зарплата, до шести недель отпуска и стабильная высокая зарплата сотрудников.

Однако выросшее в достатке поколение нового тысячелетия уже недостаточно мотивируют к качественной работе и саморазвитию ценности прошлого поколения. Это подтверждают исследования социолога М. Мигеля, которые показывают, что уровень благосостояния общества с 50-х гг. прошлого века до сих пор неуклонно повышается, но рост удовлетворенности жизнью граждан остановился в 70-х гг.<sup>63</sup> У общества появились новые ценности, которые выходят на первый план после определенного уровня удовлетворения материальных потребностей.

---

<sup>63</sup> Miegel M. Exit / M. Miegel. – Wohlstand ohne Wachstum: Propylaen, 2010. – URL: <http://redmp3.cc/album/279709/exit-wohlstand-ohne-wachstum.html> (Accessed 15.12.2015).

Требования к компетенциям, их уровню и содержанию, в настоящее время сильно отличаются от требований прошлого столетия.

Об этих изменениях говорят в своей работе «В центре внимания – сотрудник: что способно изменить сферу труда будущего» К. Безенберг и Б. Кюпперс.<sup>64</sup> Так, авторы выделяют поколение «беби-бумеров», X, Y и Z поколения. Поколение «беби-бумеров» большую часть времени своей жизни жили без электронной почты, мобильных телефонов и прочих достижений человечества в сфере информационных технологий, но их основной ценностью является материальное благосостояние, поэтому чаще всего они до сих пор занимают высокие должности в сфере материального производства.

Для поколения X на первое место выдвигаются такие ценности как отказ от «потребительства», осознание серьезности экологических проблем и потребность к принадлежности к определенной социальной группе (субкультуре).

Поколение Y приносит совершенно другую, можно сказать противоположную культуру и ценности. Для этого поколения виртуальная реальность является неотъемлемой частью реального мира. Культ надежности столь важный для предыдущих поколений совершенно неприемлем для поколения Y, их главными ценностями являются возможность быть все время в контакте с другими людьми, быть открытыми и быть частью стремительно меняющегося мира.

Поколение Z называют «молчаливым поколением», так как несмотря на то что многие из них уже выросли и вступили в трудовой возраст, однако никак не проявляют себя в общественной жизни. Основными особенностями этого поколения является максимальная мобильность и способность переключаться на что-то новое. Все общение происходит в рамках

---

<sup>64</sup> Безенберг К. В центре внимания – сотрудник: что способно изменить сферу труда будущего / К. Безенберг, Б. Кюпперс. – пер. с нем. А.С. Полевщикова. – М. : Изд-во «Элит Москва», 2014. - С. 32.

виртуальной реальности, понятие «дружбы» становится весьма размытым. Участившиеся техногенные и природные катастрофы возвращают интерес к темам экологии.

Данная классификация разработана западными специалистами<sup>65</sup> и учитывает хронологию западных стран, но с небольшим опозданием во времени она вполне применима и к российской действительности. Волна информатизации быстро захлестнула Россию в 2000х гг. и сейчас мы уже не представляем своей жизни без средств электронной связи. Даже эра телефонных разговоров уже уходит в прошлое, люди все больше общаются посредством коротких сообщений в приложениях, темпы жизни настолько ускоряются, что нам просто некогда выстраивать отношения личные или дружеские. Большую часть жизни в трудоспособном возрасте человек проводит на работе и ему уже недостаточно просто получать за это высокую зарплату. Единственное на что он готов менять свое время – это компенсация отсутствия или ограничения социальных отношений, обусловленных занятостью на работе. Эта компенсация представляет собой реализацию своего потенциала: профессионального, интеллектуального и творческого; стремление менять мир к лучшему и приносить пользу обществу. Это и есть ценности поколения Z и отчасти Y, которые и составляют основную часть современных трудовых ресурсов. В соответствии с этими ценностями меняется и философия современного бизнеса. Это уже не максимизация прибыли, а максимизация смысла. Смысла существования компании.

Современный работодатель для успешности и повышения конкурентоспособности своей компании посредством повышения конкурентоспособности своих работников обязан учитывать как сильные стороны каждого поколения, так и их различия для формирования максимально сбалансированной команды сотрудников и благоприятной

---

<sup>65</sup> Безенберг К. В центре внимания – сотрудник: что способно изменить сферу труда будущего / К. Безенберг, Б. Кюперс. – пер. с нем. А.С. Полевщикова. – М. : Изд-во «Элит Москва», 2014. - С. 32-36.

корпоративной культуры. Зная ценности своих работников, возможно мотивировать сотрудников на достижение гораздо больших результатов как для них самих, так и для компании в целом, чем используя классические материальные стимулы.

Компетентностный подход к формированию конкурентоспособности отражает положительную зависимость уровня конкурентоспособности от степени развития необходимых в профессиональной деятельности компетенций. Данная зависимость сформулирована в авторском определении конкурентоспособности работника в качестве ключевого элемента, воздействуя на который мы можем ее трансформировать в необходимом направлении.

В той или иной мере каждый сотрудник владеет необходимыми личностными и профессиональными компетенциями, однако в каждой организации есть наиболее ценные работники, занимающие ключевые позиции в организации и определяющие общий уровень конкурентоспособности персонала. Формирование и развитие конкурентоспособности таких сотрудников является первостепенной задачей хозяйствующего субъекта, реализация которой нашла свое отражение в концепции управления талантами.

Существует два подхода к определению термина «управление талантами». Основное их различие в том, что первый подход предполагает разделение на «талантливых» и остальных, второй же подразумевает, что в каждом человеке скрыт талант, нужно только помочь его развить, поэтому и работа по «управлению талантами» охватывает весь персонал компании. Хотя оба подхода имеют место, однако в соответствии с принципом эффективности Парето, мы считаем более эффективной работу с 20% работников, приносящих 80% успеха компании, поэтому в дальнейшем под управлением талантами будем понимать комплексную программу управления персоналом, позволяющая организации привлекать, эффективно



использовать и удерживать сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие компании.<sup>66</sup>

По своей сути, процесс управления талантами представляет собой спланированный процесс достижения долгосрочных целей компании посредством формирования и развития конкурентоспособности персонала. Процесс управления талантами часто представляют в виде схемы, изображенной на рисунке 1.5.

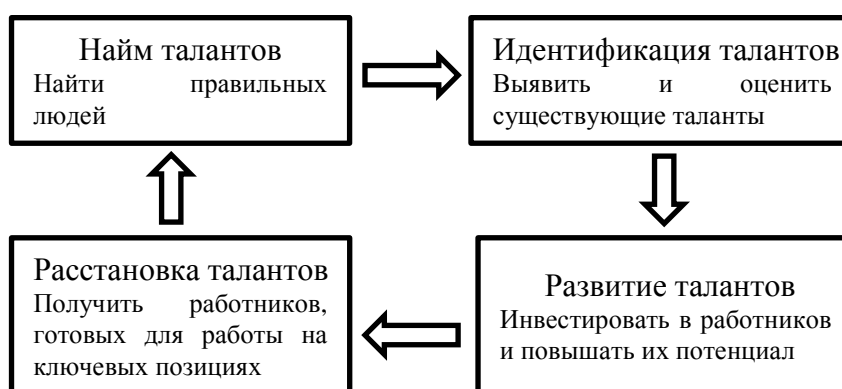


Рисунок 1.5. Процесс управления талантами<sup>67</sup>

На наш взгляд, схема должна обязательно включать еще одно звено – удержание работников и их стимулирование к дальнейшему развитию. Данное звено должно следовать за правильной расстановкой талантов. Этот этап является ключевым, без которого компания ставит себя в ситуацию, при которой работники, достигнув определенных успехов в компании, будут переходить к конкурентам, считая, что в данных условиях предел их профессиональных возможностей достигнут.

<sup>66</sup> Васильева О. Управление талантами: найти и удержать: [Электронный ресурс] / О. Васильева // Все для кадровика. 2012. - №4. – URL: <http://www.personal.ru/article/382690-upravlenie-talantami-nayti-i-uderjat> (дата обращения: 10.12.2014).

<sup>67</sup> Управление талантами (Talent management) : [Электронный ресурс] // Информационный портал «TAdvisor». – URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление\\_талантами\\_\(talent\\_management\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление_талантами_(talent_management)) (дата обращения 15.12.2014)

Удержать сотрудника можно только на интересной для него работе, что и побуждает к последующему развитию. Исходя из этого кажущегося очевидным тезиса, следует вывод, на основании которого вся организационная структура, работа и должность должны конструироваться под сотрудника в соответствии с задачами, стоящими перед компанией, а не работник должен подбираться под работу, как это делается обычно. В таком случае работодатель будет смотреть не столько на имеющийся опыт, сколько на потенциал работника, из которого и можно вырастить при таком подходе настоящий талант. Такая «перевернутая» схема расставляет все на свои места и позволяет более эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы, что становится особенно актуальным с увеличением дефицита высококвалифицированных работников (рис. 1.6).

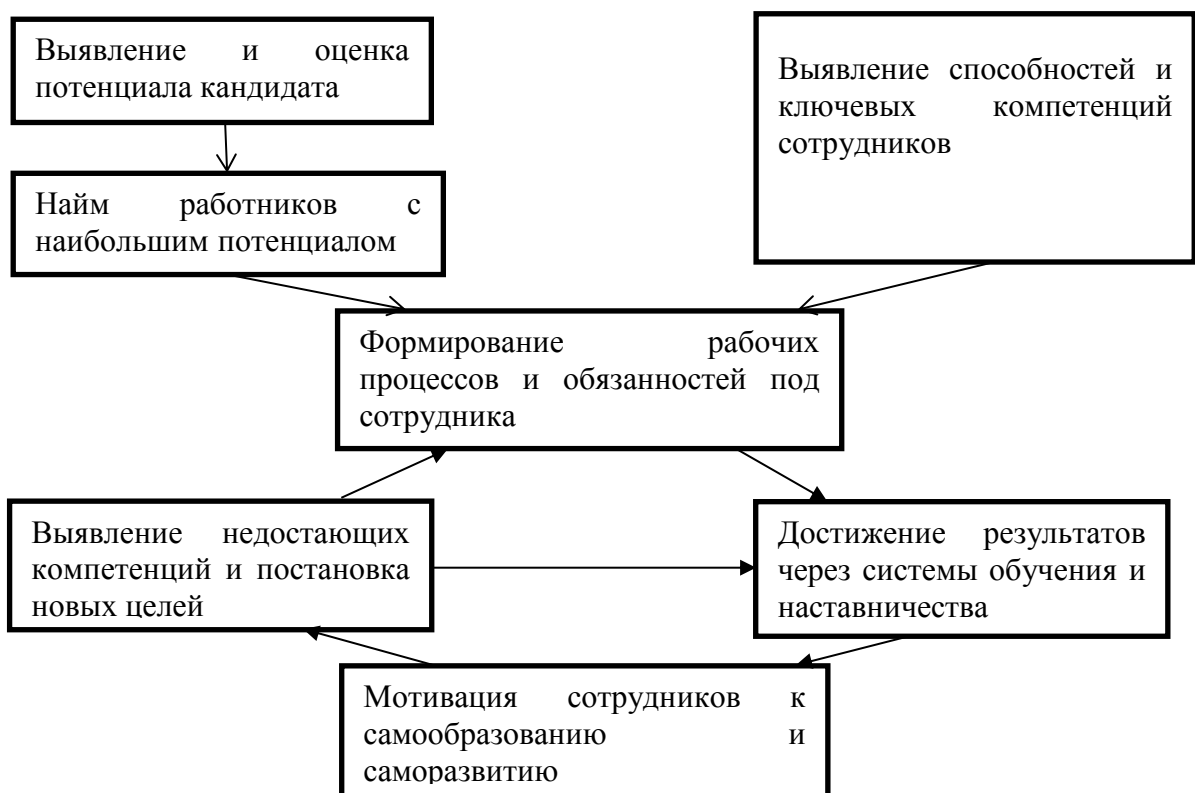


Рисунок 1.6. Авторская схема найма, развития и управления талантами<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Данкер К.А. Российский и западный подходы к формированию конкурентоспособности персонала / К.А. Данкер // Вестник ВГУ. – 2014. - №1. – С. 66.

Крупные компании из Кремниевой долины уже активно применяют на практике схему поиска, развития и удержания талантов, ориентированную на потребности и потенциал работника<sup>69</sup>. Российским работодателям, как и большинству небольших западных компаний, пока только предстоит это опробовать. Как видим из рисунка 1.6, выявление и оценка необходимых компетенций является отправной и одной из наиболее важных стадий управления талантами. Формирование и развитие необходимых компетенций работников обеспечивает требуемый уровень конкурентоспособности персонала.

На наш взгляд, компетентностный подход, основанный на концепции управления талантами – это то, что способно вывести российские компании по уровню конкурентоспособности как на товарном, так и на рынке труда, на один уровень с западными компаниями. Безусловно, система управления талантами как система повышения конкурентоспособности персонала компании должна учитывать стадию, на которой находится организация, т.к. для успешного дальнейшего развития компании нужны не «идеальные» сотрудники, а сотрудники, обладающие конкретными компетенциями. Если иерархический и национальный подходы формируют конкурентоспособность работников опосредованно через условия труда и окружение, то управленческий подход обеспечивает непосредственное развитие компонент конкурентоспособности работника. Изменение российского подхода к обеспечению конкурентоспособности сотрудников может быть ключом к более эффективному использованию человеческих ресурсов и, как следствие, к повышению общей эффективности и конкурентоспособности российских организаций на мировом и национальном рынках.

---

<sup>69</sup> Айрапетова О. Три принципа работы с талантами от компаний Кремниевой долины [Электронный ресурс] / О. Айрапетова // Сайт HR сообщества и публикации HR-Portal. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/tri-principa-raboty-s-talantami-ot-kompaniy-kremnievoy-doliny> (дата обращения: 10.12.2013).

### **1.3. Компетенции как индикатор конкурентоспособности работника**

Как не существует однозначного подхода к определению явления конкурентоспособности работников и ее составляющих, так нет и устоявшегося подхода к пониманию компетенций, непосредственно отражающих уровень конкурентоспособности. Однако их взаимосвязь достаточно очевидна: чем выше уровень развития необходимых в трудовой деятельности компетенций, тем выше уровень конкурентоспособности работника.

Для определения термина «компетенция» обратимся к трудам зарубежных и отечественных ученых. Так, по мнению Р. Бояциса, не существует какого-то одного универсального фактора успеха, но существует целый набор факторов, отличающих успешных менеджеров от менее успешных: личностные качества, поведенческие характеристики, мотивы и опыт. Р. Бояцис определяет понятие компетенции как «сумму способностей, которыми обладает конкретная личность и которая направляет её поведение на соответствие требованиям работы и достижение желаемых результатов». Им были выделены следующие ключевые компетенции менеджера: цели управления, руководство подчиненными, управление человеческими ресурсами и лидерство.<sup>70</sup>

Понимание компетенций Д. Мак-Клелландом довольно схоже с определением данного термина Р. Бояциса, он определяет компетенции как «характеристики людей, которые, с одной стороны, могут быть измерены, с другой – позволяют отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе». М. Армстронг определил, что компетенции «связаны с ключевыми аспектами поведения личности и влияют на эффективность деятельности.

---

<sup>70</sup> Спенсер Л.М. Компетенции на работе / Л.М. Лайл, С.М. Спенсер. - пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. - С. 19.

Поведенческие компетенции включают в себя следующие характеристики: коммуникативные навыки, лидерство, аналитические способности, ориентация на результат и т.д.».<sup>71</sup>

Организация экономического содействию развития (ОЭСР) в «Европейской системе квалификаций» определяет компетенцию как «способность человека самостоятельно применять в том или ином контексте различные элементы знаний и умений».<sup>72</sup>

Отечественные авторы термин «компетентность» в большинстве случаев используют для выражения достаточного уровня квалификации и профессионализма специалиста. Так, А.И. Турчинов определяет компетентность как степень выраженности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности.<sup>73</sup>

Ю.Г. Одегов подчеркивает важность включения в понятие компетенции личностных особенностей (например, коммуникативная адекватность, умение доводить дело до конца, увлеченность своей работой и др.), так как они оказывают непосредственное влияние на качество выполняемой работы, через взаимодействие с профессиональными компетенциями. По мнению Ю.Г. Одегова и Г.Г. Руденко, компетенция представляет собой «комплексное понятие, которое включает в себя личностные особенности человека, его способности, опыт, мотивацию и, безусловно, поведение, то есть как человек реализует имеющийся у него потенциал».<sup>74</sup>

В трудах А.Л. Слободского, Я.Я. Клементовичус и О.Д. Смирновой компетенции можно оценить только через их проявление в поведении,

---

<sup>71</sup> Миллс Р. Компетенции / Р. Миллс: пер. с англ. – М. : НИППО, 2004.- С. 28

<sup>72</sup> Европейская система квалификаций: [Электронный ресурс] – URL: <http://fedmet.org/files/Sector%20Skills%20Council/World%20Experiance/EQF.pdf> (дата обращения: 10.10.2015).

<sup>73</sup> Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2009. – С. 255.

<sup>74</sup> Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть 1. Теория: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – С. 602

деятельности работника и результатах этой деятельности. При этом важным условием проявления компетенции являются условия, в которых она реализуется. Ключевой характеристикой компетенции является ее способность развиваться и накапливаться с получаемым опытом.<sup>75</sup>

Таким образом, компетенции работников определяются как набор личностных и профессиональных характеристик, навыков, мотивов и опыта, определяющих качество выполнения профессиональной деятельности. Данное нами определение конкурентоспособности работников учитывает уровень развития необходимых для выполнения профессиональной деятельности личностных и деловых качеств, то есть уровень развития компетенций.

Развитие компетенций происходит посредством освоения новых необходимых практических навыков и развития имеющихся личностных качеств, используемых в работе, а также повышения профессиональной и общей культуры персонала, включающей потребность в саморазвитии и самообразовании. Развитие компетенций работников повышает уровень их конкурентоспособности.

В зависимости от подхода к определению понятия компетенции различают множество вариантов классификации видов компетенций. Так, ОЭСР предлагает следующее разделение:

- когнитивные компетенции, отражающие способность использовать теории и понятия, а также явные и «скрытые» (полученные в результате накопления опыта) знания;
- функциональные компетенции (по сути, отражают профессиональные навыки, необходимые для осуществления профессиональной деятельности);

---

<sup>75</sup> Малкова И.Ю. Проблема проектирования в компетентностном подходе / И.Ю. Малкова // Вестник Томского госуниверситета, 2007. - № 298. - С. 186

– личностные компетенции (наработанные поведенческие ситуативные навыки).<sup>76</sup>

Ю.Г. Одегов и Г.Г. Руденко предлагают деление профессиональных компетенций на следующие виды: функциональная, интеллектуальная, ситуативная и социальная компетенции (табл. 1.1).

Таблица 1.1. - Виды профессиональных компетенций<sup>77</sup>

Виды компетенций	Включает в себя
Функциональная (профессиональная, специальная)	Профессиональные знания, навыки, образование, деловая надежность, способность успешно и безошибочно осуществлять свою должностную деятельность и проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие.
Интеллектуальная	Способность к аналитическому мышлению, логике, анализу и синтезу, построению гипотез, владение способами личностного самовыражения и саморазвития, способность к научным обоснованиям и творческому решению проблем, доскональное знание дела, существа работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей.
Ситуативная	Жизненный и профессиональный опыт, адаптационная способность действовать в соответствии с ситуацией, выбирая из множества способов поведения наиболее эффективный в данных ситуационных условиях.
Социальная	Наличие коммуникативных навыков и способностей к бесконфликтному общению, умение сотрудничать, поддерживать ровные отношения с людьми, оказывать социальную и психологическую помощь, эффективно взаимодействовать в команде, демонстрировать гибкость и искусство влияния, осуществлять неформальное лидерство, правильно воспринимать мнение других.

Коноплева Г.И., Борщенко А.С. и Василенко К.В. в своих работах разделяют компетенции на мотивационные, интеллектуальные, функциональные и межличностные.<sup>78</sup> Что вполне соотносится с категориями, предложенными Ю.Г. Одеговым и Г.Г. Руденко, за исключением категорий

<sup>76</sup> Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть 1: Теория. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – С. 607.

<sup>77</sup> Там же. - С. 608.

<sup>78</sup> Коноплева Г.И. Повышение конкурентоспособности персонала организации: [Электронный ресурс] / Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко, К.В. Василенко. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/9375.pdf> (дата обращения: 10.10.2015).

мотивационных и ситуативных компетенций, что отражает акценты в понимании термина «компетенция».

Также специалисты говорят о возможности классификации компетенций на корпоративные, управленческие (менеджерские) и профессиональные (компетенции должности) компетенции.<sup>79</sup> Данная классификация является более общей, на наш взгляд, и каждая из групп может делиться в соответствии с вышеприведенными классификациями.

В работах ученых, занимающихся данной тематикой, в последнее время появилось понятие ключевых компетенций. Ключевые компетенции отражают часть компетенций работника, обеспечивающие конкурентный успех организации. По мнению К. Безенберг и Б. Кюпперса, к ключевым компетенциям помимо профессиональных компетенций также относятся надпрофессиональные метакомпетенции (эмпатия, способность к рефлексии, умение предпринимательно думать и др.) и внутреннее восприятие работы.<sup>80</sup>

Определяя необходимый набор и уровень развития ключевых компетенций, компания задает минимальную планку конкурентоспособности персонала и косвенно формирует желаемую корпоративную культуру.

На наш взгляд, к ключевым компетенциям можно отнести стремление работника к саморазвитию, клиентоориентированность (относительно внешнего или внутреннего клиента), проактивность (умение просчитывать и выполнять необходимые действия на шаг вперед) и креативность мышления.

С целью оценки и развития компетенций составляется профиль компетенций, он может быть разработан как в целом для компании и включать корпоративные компетенции, важные для всех сотрудников организации, так и для конкретной должности и содержать ее компетенции.

---

<sup>79</sup> Володина Н. Модель компетенций – это не сложно: [Электронный ресурс] / Н. Володина // HR-портал. – URL: <http://hr-portal.ru/article/model-kompetenciy-eto-ne-slozhno> (дата обращения 12.10.2015).

<sup>80</sup> Безенберг К. В центре внимания – сотрудник: что способно изменить сферу труда будущего / К. Безенберг, Б. Кюпперс. – пер. с нем. А.С. Полевщикова. – М. : Изд-во «Элит Москва», 2014. - С. 32.



Формирование профиля компетенции и реализация его на практике включают следующие этапы:

- 1) выявление стратегических приоритетов компании;
- 2) определение необходимых ключевых компетенций и их уровня развития для достижения приоритетов организации;
- 3) определение подразделений и должностей, в рамках которых сотрудники должны обладать данными компетенциями;
- 4) составление профиля компетенций для каждой из выявленных должностей;
- 5) оценка каждого кандидата на должность или работающего сотрудника на соответствие профилю;
- 6) информирование сотрудника о результатах оценки;
- 7) составление и реализация программы обучения;
- 8) повторная оценка для выявления результативности обучения.

Чтобы понять какие компетенции сотрудникам понадобятся для успешного выполнения своей работы, необходимо ориентироваться на цели и результаты компании, которых она хочет добиться. Под цель выбирается стратегия компании: например, расширение рынка сбыта, может быть как за счет доли рынка конкурентов посредством агрессивной стратегии, так и посредством диверсификации бизнеса за счет освоения других рынков. Следовательно, ключевые компетенции сотрудников будут отличаться: в первом случае, это навыки агрессивных продаж, во втором гибкость в освоении нового.

После составления списка ключевых компетенций необходимо определить за счет каких подразделений и каких конкретно сотрудников возможно реализовать стратегические цели через реализацию персоналом этих компетенций. Для каждого такого сотрудника составляется профиль компетенций, включающий в себя как корпоративные, так и компетенции должности, в том числе ключевые. Иногда проводится ранжировка важности тех или иных компетенций в профиле. Помимо списка компетенций модель

компетенций должна включать подробное описание уровней владения ею. Как правило, используется от трех до пяти уровней, меньшее количество не дает достаточной информации, большее же количество усложняет на практике возможность оценки уровня развития компетенции. Описание уровней владения компетенцией должно трактоваться однозначно и максимально понятно.

Оценка сотрудника в соответствии с составленным профилем может проходить как в ходе реальной работы, так и посредством методов, моделирующих рабочие процессы. Наиболее часто для оценки уровня развития компетенций используют метод центра оценки (assessment centre), который представляет собой метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их компетенций и определения потенциальных возможностей.<sup>81</sup> Хотя этот метод достаточно дорогой и требует качественной подготовки для его проведения, однако он становится все более и более популярным, как метод, дающий максимально комплексную оценку деятельности работников. Особенно часто ассесмент-центр используют для оценки компетенций руководителей, не только из-за дороговизны метода, но и из-за сложности нормирования управленческой деятельности.

В России устоялось негативное отношение работников к оценочным мероприятиям, так как чаще всего они использовались не с целью помочь сотрудникам понять насколько они конкурентоспособны сейчас и стать лучше, совершенствуя свои компетенции, а как повод к увольнению в трудные времена, позволяющие сократить издержки в кризис. Поэтому важно до проведения оценки донести до персонала цели ее проведения.

---

<sup>81</sup> Ассесмент-центр: [Электронный ресурс] // Решения для бизнеса «Smart Business Solutions». – URL: [http://www.sbsc.ru/business/assessment\\_about.html](http://www.sbsc.ru/business/assessment_about.html) (дата обращения: 12.12.14).

После проведения оценки и подведения ее результатов необходимо наметить точки роста и корпоративные мероприятия или самостоятельные действия работников для развития необходимых компетенций, находящихся на недостаточном уровне. Через четко запланированное время оценку проводят повторно для измерения успешности проведенной работы по обучению и самообучению работников.

Таким образом, уровень развития компетенций работника непосредственно определяет его конкурентоспособность и способен трансформироваться с течением времени. С целью повышения конкурентоспособности персонала разрабатывается профиль компетенций, который может включать как корпоративные, так и компетенции конкретной должности. По нашему мнению, в соответствии с задачами диссертационного исследования наиболее целесообразна разработка общекорпоративного профиля компетенций, в котором степень важности входящих личностных и деловых характеристик определяется не только спецификой конкретного подразделения, но и стадией его жизненного цикла. Выявленная поэтапная циклическая модель формирования корпоративного профиля компетенций обеспечивает системный подход к обеспечению конкурентоспособности работников и обладает достаточной универсальностью в применении.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Взаимосвязь конкурентоспособности работников и жизненного цикла организации**

Понимание схожести пути развития любой организации (как коммерческой, так и некоммерческой) с живым организмом пришло к экономистам еще в 60-е гг. прошлого столетия, однако количество стадий, определяющие их характеристики, последовательность и подходы к управлению этапами жизненного цикла разнятся кардинально.

На настоящий момент существует не менее шестнадцати разрозненных моделей жизненного цикла организации. Наиболее значимые, на наш взгляд, систематизированы и представлены в приложении А. Отсутствие единой объективной модели обусловлено тем, что авторами не были произведены полноценные длительные исследования, объектом которых стали бы организации, прошедшие полный жизненный цикл. Сложность подобных наблюдений, помимо прочего, состоит в том, что некоторые стадии могут занимать от нескольких лет до десятилетий и изучение подобных процессов в разных организациях может дать отличающиеся результаты.

Необходимо учитывать, что эти модели носят теоретический характер и на практике организация может обладать характеристиками присущими разным стадиям жизненного цикла, так как прохождение этапов жизненного цикла подразделениями компании на практике, как правило, происходит несинхронно.

Несмотря на то, что различные авторы спорят о длительности и природе стадий развития, все они солидарны в том, что каждая стадия содержит ее собственную уникальную структуру, системы и стиль лидерства. Переходы от одной стадии к другой не происходят естественно и гладко, независимо от силы и пожеланий высшего руководства. Однако,

теоретические модели управления жизненным циклом организации позволяют выделить этапы, через которые проходит организация, независимо от сферы ее деятельности, предсказать возможности и типичные проблемы, возникающие в организации в зависимости от того этапа жизненного цикла, на котором она находится, и помогают вывести организацию на оптимальный путь развития.

Однако созданные исследователями модели жизненного цикла организации так многочисленны и так разнородны (одни модели разрабатывались для частных предприятий, другие для государственных учреждений, третьи рассчитаны только на малые и средние предприятия и т.д.), что назрела необходимость в их систематизации и создании новой универсальной интегрированной модели нового качества, действенность которой была бы подтверждена эмпирически. Подобной теорией можно назвать концепцию жизненного цикла организации И. Адизеса. Это наиболее современная и всеобъемлющая теория, позволяющая проанализировать практически все подсистемы организации, в том числе и персонал.

Рассмотрим основные общие черты данной теории. Процесс организационного развития И. Адизесом представляется как естественный, запрограммированный процесс прохождения организацией ряда обязательных стадий, подобно биологическому объекту. В концепции акцентируется внимание на невозможность перепрыгивания через указанные фазы. Однако, по мнению автора, в отличие от биологических объектов организация теоретически может находиться в состоянии расцвета долгое время при условии обеспечения верного стратегического и тактического управления. Во избежание попадания на нисходящую ветвь развития организации необходимо в период между стадиями юности и расцвета предложить новую бизнес-идею или принципиально модифицировать старую, чтобы к моменту достижения стадий старения иметь возможность превратить новый бизнес в основной. Этот подход можно назвать «реинкарнацией» бизнеса. Практически все компании существующие

длительное время (более ста лет) так или иначе проходили через этот процесс.

Помимо этого организация может восстановиться и продолжить свой рост, даже если в настоящее время находится на стадии спада при условии решения патологических проблем, позволяющего организации вернуться на нормальный или оптимальный путь развития. В своей модели И. Адизес выделяет десять последовательных этапов жизненного цикла организации: ухаживание, младенчество, Давай-Давай, юность, расцвет, поздний расцвет, аристократизм, Салем-Сити, бюрократизация, смерть (рис. 2.1).<sup>82</sup>



Рисунок 2.1. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса<sup>83</sup>

В целом мы разделяем позицию И. Адизеса, однако считаем более целесообразным использовать следующие названия стадий жизненного цикла организации, соответствующие этапам в его концепции: формирование (рождение), адаптация (младенчество), активизация (Давай-Давай),

<sup>82</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес, пер. с англ. под науч. ред. В.Г. Кузина. – СПб.: Питер, 2012. – С. 139.

<sup>83</sup> Там же.

стабилизация (юность), расцвет (расцвет), консервация (аристократия), стагнация (бюрократия) и деградация (Салем-сити).

В основе выделения стадий жизненного цикла организации И. Адизеса — соотношение двух параметров деятельности организации — гибкости и контролируемости. Гибкость — это способность организации адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, а также способность руководства действовать вне жестких рамок, правил и норм. Контролируемость — это степень регламентации деятельности организации и ее членов, а также жесткости механизмов координации и контроля.

Адаптируя данную модель к проблематике нашего исследования, гибкость и контролируемость в процессе формирования конкурентоспособности организации можно выразить через степень наработки четырех компетенций, уровень которых можно оценивать как для организации в целом, так и для ее работников в частности: Р (purposeful) - исполнение, А (administrative) - администрирование, Е (entrepreneurial) - инновационность, I (integrative) - интеграция.<sup>84</sup>

Контролируемость, реализуемая, как правило, через функции Р и А, необходима на всех этапах в большей или меньшей степени, но превышение ее над необходимостью приводит к увеличению «жесткости» компании, уменьшению ее инновационного потенциала (Е) и появлению патологических проблем, что, в конечном счете, приводит к упадку и смерти компании.

Этого можно избежать посредством усиления функции интеграции (I). Роль I является основой успешного долгосрочного развития организации. Интегрирующая роль создает культуру взаимозависимости и родственности, воспитывающую уникальный организационный климат, который превосходит силу любого отдельного индивида. Организации должны обладать видением, ценностями, философией, моделями поведения и

---

<sup>84</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес, пер. с англ. под науч. ред. В.Г. Кузина. – СПб.: Питер, 2012. – С. 237.

убеждениями, объединяющими людей независимо от выполняемых ими функций. Интегрированность компании – это осознание себя сотрудниками членами одной команды, стремящейся к достижению общей цели. Интеграция означает превращение организационного сознания из механистического в органическое. Природа механистического сознания не предусматривает внутренней взаимосвязи частей целого, обеспечивающей его надлежащее функционирование и саморегулирование. Хорошо интегрированная организация не нуждается в дополнительных ресурсах на случай непредвиденных затруднений. Чтобы обеспечить достижение общей цели, все компоненты такой организации в случае необходимости могут поддержать друг друга. В то же время ни один из этих элементов не является незаменимым.

Безусловно, интегрированность компании достигается и выражается исключительно путем интеграции работников и соответствующих методов управления персоналом, позволяющих эту интеграцию усиливать. Таким образом, развитие сплоченности коллектива организации, культуры сотрудничества и кооперации, выработка общей цели и миссии, способствуя повышению конкурентоспособности персонала и компании в целом, оказывается краеугольным камнем успешного развития организации. Как видим, конкурентоспособность работников – это не только набор определенных качеств, знаний, навыков и умений (то есть компетенций) работников, но и способность их наиболее полного использования как самостоятельно, так и в сотрудничестве с другими работниками, что подтверждает выводы первого параграфа данной главы о необходимости и возрастающей роли сотрудничества по сравнению с конкуренцией.

На всех этапах жизненного цикла компания для достижения и удержания успеха должна быть внутренне и внешне интегрирована, это означает, что в компании есть уважение и доверие как между сотрудниками, так и с внешними клиентами. При фиксированном объеме ресурсов, компании, в первую очередь, направляют их на поддержание слаженной



внутренней работы и только после этого – на удовлетворение потребностей внешних заинтересованных лиц. Сотрудники компании не могут транслировать своим клиентам отношение отличное от того, что они видят внутри организации в отношении себя. Синхронизация же процессов внутренней и внешней интеграции порождает синергетический эффект. Доверие и уважение позволяют минимизировать необходимость контроля и уменьшить бюрократию в компании, а также освободить часть ресурсов организации, что дает возможность их направления на ее развитие.

В любой организации на любом из этапов периодически возникает конфликт интересов. Для его эффективного разрешения сотрудники организации должны создавать атмосферу взаимного доверия и вырабатывать видение взаимовыгодного существования в будущем, что и соответствует процессу формирования I. Они должны поверить в то, что получают выгоды от создания долгосрочных отношений, даже если в краткосрочной перспективе кто-то из них будет оказываться в выигрыше, а кто-то в проигрыше. До тех пор пока все стороны не будут доверять друг другу, краткосрочные конфликты интересов будут влиять на их поведение и затруднять продуктивную реализацию целей и миссии компании.

Изначально все теории жизненного цикла организации, в том числе и И. Адизеса, подразумевают наработку производственных навыков компанией по мере прохождения этапов жизненного цикла, а значит, с одной стороны, интегрированность организации повышается, так как даже при смене отдельных работников наработанные компетенции остаются в целом неизменными. Однако, на практике в результате большей или меньшей текучести кадров, а также в результате роста компании, а значит, и найме новых сотрудников, интегрированность компании снижается: новые сотрудники не всегда разделяют ценности и цели компании, адаптация даже подходящих сотрудников занимает время и отнимает часть ресурсов компании. То есть компания продолжает работать за счет накопленных компетенций и репутации, что позволяет ей работать в прибыль даже на

стадиях старения, не замечая стоящих проблем. Однако работники по отдельности теряют необходимые для дальнейшего развития компании компетенции и компания попадает в ситуацию, когда прошлые успехи компании и все еще высокие показатели прибыли не позволяют увидеть реальную ситуацию и не вызывают желания что-то менять.

Так, интеграция (I) проходит преобразования на всех этапах жизненного цикла, в классическом варианте ее максимумы приходятся на этапы «формирование», «адаптация» и «активизация» и снижается с приходом «стабилизации», однако на этапе расцвета компания должна суметь восстановить эту функцию, чтобы не перейти на стадии «консервация», «стагнация» и «деградация».

Таким образом, исходя из существования четырех показателей, отражающих стадию жизненного цикла организации и ведущей роли интеграции при прохождении возрастных кризисов компании, на наш взгляд, к основным индикаторам стадии жизненного цикла организации следует отнести:

- сила и направленность корпоративной культуры, характеризующие уровень развития функций I (интегрированности);

- инновационная восприимчивость персонала, отражающая уровень развития функции E (инновационности).

К вспомогательным, но не менее важным:

- клиентоориентированность сотрудников, показывающая уровень развития функции P (исполнения);

- формализация и бюрократизация процессов, отражающая уровень развития функции A (администрирования).

Оценка перечисленных показателей позволяет, как определить стадию, на которой находится компания, так и при сопоставлении их с идеальными показателями оценить уровень конкурентоспособности работников исследуемого хозяйствующего субъекта.

Восстановление функции интеграции (I) для достижения и удержания компании на стадии расцвета тесно связано с созданием «научающейся» организации. Хотя сам термин «научающаяся организация» известен давно, новый всплеск интереса к этой проблеме связан с работами П. Сенге.<sup>85</sup> Он дал описание научающейся организации и ввел понятия адаптивного и генеративного научения. Адаптивное научение — это шаги научающейся организации, направленные на приспособление к окружающей среде, а генеративное научение предполагает уже творческий подход, инновации, предвидение и предугадывание возможных изменений. Генеративное научение ведет к переосмыслению опыта организации и ее научению с помощью этого переосмысления.

Генеративное научение приводит к пересмотру не только организационных целей, но и к переоценке ценностей и других компонентов организационной культуры. Кроме того, оно предполагает, что сотрудники организации, участь, не только получают новые знания и меняют себя, но и вырабатывают новые, более совершенные навыки.

Определенное влияние на развитие научного подхода к организационному научению оказали труды У. Матураны, Ф. Варелы и Н. Люмана. Они ввели понятие аутопойезиса — совокупности процессов, с помощью которых система самовоспроизводит свои компоненты, поддерживая таким образом свою самоидентичность.<sup>86</sup> Организационная система определяет главные отношения, которые и определяют ее как систему, структура же ее и взаимодействие элементов могут меняться в зависимости от воздействий и изменений внешней среды.

Организация обладает знаниями, которые помогают ей познавать окружающую среду и распознавать релевантные . Кроме того, эти знания, а

---

<sup>85</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге: пер. с англ. Б. Пинскер. – Олимп-Бизнес, 2009. – С. 194.

<sup>86</sup> Матурана У. Древо познания. Биологические корни человеческого понимания / У. Матурана, Ф. Варела: пер. с англ. Ю.А. Данилова. – М.: ПРОГРЕСС-ТРАДИЦИЯ, 2008. – С. 139.

также рефлексия по отношению к происходящему в организации и вне ее, помогают различать организацию и среду, организацию и ее части, «своих» и «чужих». Аутопойезис в этом случае — процесс, который обеспечивает замену элементов системы, перестройку структуры, адаптацию к внешним условиям, налаживание и воспроизводство коммуникаций. Особенно ярко аутопойетические процессы проявляются в формировании и развитии организационной культуры и в развитии механизмов организационной координации.

Процесс организационного научения наибольшее влияние оказывает на культуру организации, благодаря чему меняются не только взгляды и ценности, меняются и базовые представления членов организации:

- каждый в организации может быть источником идей (это значит, что каждому должен быть открыт доступ к необходимой информации);
- люди, стоящие ближе к проблемам, обладают лучшими идеями относительно их решения (в организации должна быть развита система делегирования полномочий);
- обучение происходит не только сверху вниз, но и наоборот (метод «кайдзен»);
- новые идеи всегда важны для развития организации (система стимулирования должна вознаграждать людей, генерирующих новые идеи);
- ошибки и неудачи — это в большей степени возможность для научения, а не повод для наказания (смена ценностной парадигмы в оргкультуре).

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что компания для успешного развития должна нарабатывать все четыре компетенции (административная А, исполнительская Р, предпринимательская Е и интеграционная И), однако формирование интегрированности (И) компании посредством создания уникальной корпоративной культуры, основанной на уважении и доверии; выработки общей цели и миссии компании; поощрения сотрудничества и взаимопомощи в компании обеспечивает условия для

формирования и поддержания высокого уровня конкурентоспособности персонала, позволяющего организации легко преодолевать кризисные периоды для ее дальнейшего успешного продвижения от одной стадии к другой.

Преодоление этих кризисных периодов достигается благодаря слаженной работе персонала организации и посредством наработки определенных компетенций каждым работником в отдельности. Нарботка данных компетенций, с одной стороны, происходит в процессе самой работы, с другой стороны, требует дополнительного времени и ресурсов для их освоения. Идеальным вариантом, сглаживающим трудности кризисных периодов, является стратегическое планирование организации, учитывающее стадии жизненного цикла работников.

Жизненный цикл работника представляет собой теоретическую модель, описывающую стадии, через которые проходит работник в процессе взаимодействия с работодателем.<sup>87</sup> Со стороны работодателя чаще всего выделяют такие этапы, как поиск и отбор, найм, адаптация, развитие и удержание работника, увольнение. Однако такое деление не в полной мере отражает те индивидуальные изменения, которые происходят в профессиональной жизни каждого сотрудника.

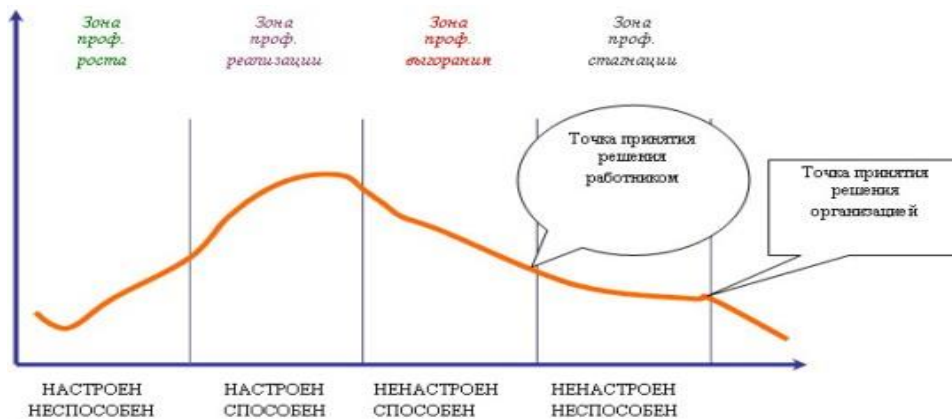
Так, начальник службы человеческих ресурсов ЗАО «ФК Финком» Л.Н. Кольцова предлагает свое видение этапов жизненного цикла работника, основанное как на личном профессиональном опыте, так и исследованиях зарубежных коллег. По ее мнению, жизненный цикл сотрудника в рамках одной должности включает четыре стадии (рис. 2.2):

- 1) профессионального роста,
- 2) профессиональной реализации,
- 3) профессионального выгорания,

---

<sup>87</sup> Селлей Н. Жизненный цикл работника: шесть стадий: [Электронный ресурс] / пер. с англ. А. Баковской. – URL: [http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov\\_692.html](http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html) (дата обращения: 25.03.2016)

## 4) профессиональной стагнации.

Рисунок 2.2. Жизненный цикл работника<sup>88</sup>

Особенность модели, графически представленной на рисунке 2.2, заключается в учете соотношения уровня развития профессиональных компетенций и мотивации к саморазвитию сотрудников.

Кризисы между стадиями жизненного цикла организации связаны с отсутствием тех или иных компетенций работника, при этом до этапа «консервация», работники в каждый из таких кризисов попадают на первую стадию «настроен, но неспособен» и с повышением уровня владения необходимыми на следующем этапе компетенций переходят к стадии своей профессиональной реализации «настроен, способен». Однако на стадиях старения компетенции теряются, и для стадий «консервация» и «стагнация» характерно преобладание сотрудников на стадиях профессионального выгорания («не настроен, способен»), а начиная с этапа «деградация» большинство сотрудников постепенно переходят в состояние «не настроен и неспособен».

Как видим, этап жизненного цикла работника непосредственно связан с уровнем его компетентности и конкурентоспособности, что в свою очередь

<sup>88</sup> Методы оценки персонала в зависимости от этапа развития организации. Жизненные циклы сотрудников на примере ЗАО «ФК Финком»: [Электронный ресурс] // Портал «Trainings.ru». – URL: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=10435> (дата обращения: 25.03.2016)

определяет этап развития организации. Верна и обратная связь: для перевода организации на желательную стадию, необходимо развивать конкурентоспособность персонала. Разработанные ключевые индикаторы жизненного цикла организации (основные: индекс инновационной восприимчивости персонала (E), сила и направленность корпоративной культуры (I); вспомогательные: уровень клиентоориентированности сотрудников (P), уровень формализации процессов (A)) коррелируют с соответствующими компетенциями работников. Оценка данных индикаторов позволяет определить направления повышения конкурентоспособности работников с учетом стадии жизненного цикла организации.

## **2.2. Факторы внешней и внутренней среды организации, формирующие конкурентоспособность работников**

Факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие конкурентоспособности работников, можно условно разделить на определяемые внешней средой организации и определяемые внутренней средой организации, к которым следует отнести и личностные характеристики работников, так как их проявление непосредственно зависит от сложившихся внутренних условий организации. Так, социально-культурный опыт работника, являющийся нанофактором может по-разному проявляться и трансформироваться в зависимости от существующей корпоративной культуры компании, а несоответствующие условия труда в организации (фактор микроуровня) могут препятствовать проявлению и развитию профессионального опыта.

Факторы, оказывающие воздействие на формирование конкурентоспособности персонала, на наш взгляд целесообразно разделить на факторы макроуровня, на которые организация не может повлиять или влияет слабо и опосредованно, реализуемые на государственном и международном уровнях, и факторы микро- и наноуровня, изменение

которых инициируется или может быть инициировано и реализовано в рамках организации (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Классификация факторов внутренней и внешней среды организации<sup>89</sup>

<b>Факторы внешней среды (макроуровня)</b>	<b>Факторы внутренней среды (микро- и наноуровня)</b>
Предпринимательская среда и экономический климат в стране (экономический уровень развития страны, господствующая экономическая модель, наличие и уровень барьеров входа на рынок в данной отрасли, налоговая политика)	Социально-демографические характеристики (пол, семейное положение, интеллектуальные и познавательные способности)
Социальные условия (степень расслоения населения по уровню доходов, наличие и размеры социальных гарантий, наличие классовых и др. социальных барьеров и т.д.)	Воспитание и социально-культурный опыт работника, его профессиональный опыт в других сферах деятельности, эрудированность
Политическая обстановка (наличие политических свобод, открытость границ с другими государствами, участие в международных конфликтах и т.д.)	Профессиональный опыт в данной или смежной сфере
Демографическая ситуация	Уровень образования
Интенсивность и направленность миграционных потоков	Предрасположенность работника к данному виду работы
Инвестиционная привлекательность данной отрасли (для государства или для частных инвесторов, как отечественных, так и зарубежных)	Индивидуальные характеристики работника (инновационная восприимчивость, стратегическое мышление, степень креативности)
Экономическая ситуация в отрасли (развитие, стагнация или спад)	Условия труда (эргономика рабочего места, комфортность свето-температурного режима, учет физиологических потребностей и ритмов распорядком рабочего дня)
Соотношение спроса и предложения на рынке труда данной отрасли	Корпоративная культура и ее соответствие личностным качествам и ценностям работников, лояльность компании
Средняя заработная плата и престижность работы в данной отрасли	Заработная плата как фактор воспроизведения рабочей силы (удовлетворение физиологических и физических потребностей), а также ее развития (удовлетворение социальных и интеллектуальных потребностей)

<sup>89</sup> Составлено автором



Совмещение факторов микро- и наноуровня обусловлено тем, что внутриорганизационные факторы в большой степени определяют проявление и раскрытие факторов наноуровня. Систематизация факторов по стадиям их преимущественного воздействия представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3. Система внешних и внутренних факторов, формирующих конкурентоспособность работников на разных стадиях жизненного цикла организации<sup>90</sup>

В соответствии с рисунком 2.3, факторы макроуровня будут иметь определяющее значение на первых (формирование, адаптация) и последних этапах (консервация, стагнация, деградация, смерть), упрощая или усложняя их прохождение для компании. Однако, наиболее важные и благоприятные

<sup>90</sup> Составлено автором

этапы (активизация, стабилизация, расцвет) зависят в первую очередь от внутренних ресурсов компании, т.е. от факторов микро- и наноуровня.

В то же время стоит учитывать, что факторы макро-, микро- и наноуровня тесно взаимосвязаны: так факторы внешней среды на уровне государства определяют политику и пути развития организации через законодательство и господствующую парадигму, а также возможности формирования конкурентоспособного работника на уровне индивида через доступ большинства населения к информационно-образовательным и финансовым ресурсам. Также от врожденных данных, стиля воспитания в семье и школе, уровня образования зависит успешность формирования конкурентоспособности индивида на рынке труда на более поздних стадиях в рабочей среде. Вместе с тем именно отдельные индивиды составляют в целом макросистемы, создавая условия внешней среды. То есть эта схема замкнута сама в себе, где каждая часть схемы влияет и подвергается влиянию всех других частей модели. Стоит отметить, что благодаря тому, что все факторы так или иначе развиваются в течение всей последующей жизни индивидов, то и состояние системы в целом меняется. Также эта способность к развитию дает компаниям большой ресурс для развития и совершенствования конкурентоспособности своих сотрудников, независимо от их первоначального уровня. Несмотря на то, что большинство компаний стараются получить готового «идеального» сотрудника, цель этой работы и научного сообщества в целом, доказать бизнесу необходимость и выгоду именно развития своих работников.

Внешние факторы в перспективе в большой степени определяют долгосрочную (стратегическую) конкурентоспособность персонала за счет воздействия на конъюнктуру рынка труда. Внутренние же факторы преимущественно определяют тактическую и оперативную конкурентоспособность, однако следует учитывать, что их позитивное изменение не всегда дает положительный результат в коротком периоде и

может даже ухудшать показатели текущей эффективности, так как отвлекает часть ресурсов от выполнения рабочих задач.

Большинство авторов рассматривают категорию конкурентоспособности персонала во взаимосвязи с воздействием внутренней и внешней среды организации, не затрагивая влияния ценовых факторов. Конкурентоспособным субъект рынка может быть, только предоставляя свои услуги (товары) конкурентоспособного качества (выше сложившегося на рынке минимума) и по конкурентоспособным ценам (ниже сложившегося на рынке максимума).

Следует разделять ценовые и неценовые факторы в зависимости временного горизонта, на котором рассматривается категория конкурентоспособности. Так за счет ценовых факторов можно выстроить конкурентоспособность товара в краткосрочном периоде, однако этот вид конкурентоспособности всегда очень легко превзойти, предложив выше качество по той же цене или ниже цену, что не будет способствовать эффективному развитию рынка в перспективе. Потребности клиентов достаточно быстро меняются и то, что их удовлетворяло пять лет назад взамен на низкую цену, сегодня уже не может удовлетворить ни по какой цене. Наиболее ярко выражена данная тенденция в высокотехнологичных отраслях и сфере услуг.

Конкурентоспособность работника определяется как врожденными, так и приобретенными характеристиками. Так, к врожденным можно отнести способности и предрасположенность к данному виду деятельности, темперамент (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик), а также первоначальные физические данные.

К приобретенным характеристикам можно отнести: деловые качества (образование, опыт, специальные знания, навыки и умения); интеллигентность и культура (моральные ценности, социальная адаптированность, коммуникативные навыки); характер (отношение к труду,

к другим, к себе, к вещам); умение управлять своими эмоциями (целеустремленность, стрессоустойчивость).<sup>91</sup>

Понимание важности обеспечения конкурентоспособности персонала тесно связано с определением сущности факторов производства.

Несмотря на различие подходов к определению факторов производства, неизменной составляющей остается человек и его труд. Так, классическая точка зрения на факторы производства как триаду земля, капитал и труд была сформулирована еще А. Маршаллом.<sup>92</sup> Современные подходы не столь однозначны. Часть экономистов относит к факторам производства: людей, финансовую политику, технику и технологии<sup>93</sup>; другая часть определяет факторы производства как совокупность людских, финансовых, информационных и материальных ресурсов<sup>94</sup>. Третьи подчеркивают важность выделения в отдельную категорию управленческие (предпринимательские) способности.<sup>95</sup>

Безусловно, одну из ведущих ролей в достижении конкурентоспособности предприятия исполняет техническое оснащение и инновационность применяемой технологии производства продукта. Однако, эффект от применения данных факторов производства может нивелироваться или многократно усиливаться в зависимости от качества другого фактора: человеческих ресурсов (то есть работников организации).

Так, американский экономист Дж. Грейсон считал человеческий капитал наиболее ценным ресурсом, даже более важным, чем природные ресурсы, отмечая, что именно «человеческий капитал, а не заводы,

---

<sup>91</sup> Мотова А.А. Повышение конкурентоспособности трудовых ресурсов Российской Федерации в XXI веке: [Электронный ресурс] / А.А. Мотова, О.И. Щербакова. – URL: [http://mami.ru/science/aai77/scientific/article/s11/s11\\_16.pdf](http://mami.ru/science/aai77/scientific/article/s11/s11_16.pdf) (дата обращения: 1.03.2014).

<sup>92</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3 т. / А. Маршалл. – пер. с англ. - М. : Прогресс, 1993. - Т. 2. – С. 231.

<sup>93</sup> Казаков М.В. Роль конкурентоспособности персонала в конкуренции между субъектами предпринимательства // Современная конкуренция. 2010. - №5. – С. 47.

<sup>94</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3 т. / А. Маршалл. – пер. с англ. - М. : Прогресс, 1993. - Т. 2. – С. 233.

<sup>95</sup> Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. - 7-е изд., доп. - М.: Норма, 2007. — С. 223.

оборудование и производственные запасы, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности».<sup>96</sup>

У некоторых работодателей до сих пор сохраняется убеждение, что организация может повысить конкурентоспособность посредством инвестирования в технику и технологию. Хотя это, безусловно, важный фактор успеха компании, он легко может быть нивелирован немотивированным, нелояльным и неконкурентоспособным персоналом.

Таблица 2.2. Сравнительная характеристика преимуществ и недостатков инвестирования в персонал относительно вложений в технику и технологии<sup>97</sup>

<b>Преимущества инвестирования в технику/технологии</b>	<b>Преимущества инвестирования в работников</b>
Надежность (не могут перейти к конкуренту)	Конкуренты могут купить аналогичное оборудование, но не могут получить абсолютно идентичных работников
Является залогом успешной квалифицированной работы персонала	Является залогом успешного освоения и использования техники и технологий
Отдача в краткосрочном периоде	Меньшая стоимость инвестиций
Повышают имидж компании	Повышают имидж компании
<b>Недостатки инвестирования в технику/технологии</b>	<b>Недостатки инвестирования в работников</b>
Дороговизна	Возможность использования полученных в результате инвестиций знаний и навыков в другой области
Предмет инвестирования амортизируется	Возможность бесплатной репликации результатов инвестиций (например, направив сотрудника на тренинг, по полученным материалам можно обучить весь отдел)
Узкий спектр применения оборудования/технологии	Предмет инвестирования накапливается
Невозможность малозатратного воспроизведения предмета инвестирования (исключением является воспроизведение предприятием полученной технологии, но не оборудования)	Предмет инвестирования не накапливается
	<b>Недостатки инвестирования в работников</b>
	Отдача, как правило, только в долгосрочном периоде (проявляется не сразу), но отдача и эффективность больше

<sup>96</sup> Кондратьев А. Человеческий капитал в российской экономике: консервация или инновации: [Электронный ресурс] / А. Кондратьев // Промышленник России. 2012. – URL: <http://promros.ru/magazine/2012/sep/aleksej-kondratev-chelovecheskij-kapital-v-rossijskoj-ekonomike-konservaciya-ili-innovacii.phtml> (дата обращения 10.03.14).

<sup>97</sup> Составлена автором

Инвестиции в работников, в их конкурентоспособность имеют свои преимущества и недостатки, однако экономические оценки их эффективности по сравнению с инвестициями в технику однозначно говорят об их выгодности для собственника капитала. Так, исследования, проведенные профессором Пенсильванского университета Р. Земски совместно с экономистом Л. Линч из Школы бизнеса Флетчера при университете Тафта и профессором из Уортона П. Капелли (было проанализировано более трех тысяч ста рабочих мест), показали, что при десятипроцентном повышении уровня образования суммарная производительность возрастает на 8,6%. Для сравнения: при таком же увеличении основных фондов производительность труда повышается всего на 3,4%. Иначе говоря, предельная прибыль от инвестиций в работников почти втрое превышает прибыль от капиталовложений в технику.<sup>98</sup> Об этом же говорят и исследования Г. Беккера, удостоенные Нобелевской премии, согласно которым, отдача от инвестиций в человеческий капитал (отражающий конкурентоспособность работников) составляет 12-14% в год, что превышает отдачу в других отраслях.<sup>99</sup>

Таким образом, формирование конкурентоспособного персонала происходит под действием внешних и внутренних, а также личностных факторов. Хотя внешние факторы оказывают мощное влияние на состояние компании, однако ее возможности целенаправленного обратного воздействия крайне ограничены совокупностью действий других компаний, а также состоянием рынков, в том числе международных, на которых работает организация. Это означает, что компания должна учитывать в своей деятельности по развитию конкурентоспособности работников факторы

---

<sup>98</sup> Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. В. Ноздриной. - М.: Поколение, 2002. - С. 132.

<sup>99</sup> Инвестиции в человеческий капитал выгодны втрое – эксперты Приморья // Новостной портал PrimaMedia. - <http://primamedia.ru/news/economics/27.11.2013/318238/investitsii-v-chelovecheskiy-kapital-vigodni-vtroyne-eksperti-primorya.html> (дата обращения 10.03.2014)

макроуровня, но основной упор необходимо делать на формирование внутренней среды предприятия, позволяющей мотивировать работников к дальнейшему профессиональному и личностному развитию.

### **2.3. Методика оценки конкурентоспособности работников на основе ключевых индикаторов жизненного цикла организации**

Конкурентоспособность - сравнительная категория, то есть для ее определения должен применяться математический аппарат оценки и ранжирования сравниваемых объектов.<sup>100</sup> Согласно нашей гипотезе, конкурентоспособность работников формируется и развивается по мере прохождения организацией стадий жизненного цикла, соответственно, динамика показателей конкурентоспособности будет коррелировать с показателями определяющими этап жизненного цикла организации. Хотя именно формирование конкурентоспособности может происходить как параллельно формированию самой компании, так и до (если учредители ранее работали в той же отрасли), так и после (работники, пришедшие в компанию сразу после получения диплома в ВУЗе), однако, в целом, конкурентоспособность персонала развивается на протяжении всего жизненного цикла организации, даже если это стадии старения. Таким образом, критерии определения уровня конкурентоспособности работников могут быть взаимосвязаны с критериями определения стадии жизненного цикла компании.

Первым шагом оценки конкурентоспособности работников является расчет выявленных нами основных (индекс инновационной восприимчивости персонала (Е); сила и направленность корпоративной культуры (I)) и вспомогательных (уровень клиентоориентированности сотрудников (P);

---

<sup>100</sup> Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009.– № 4. – <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/4960.html> (дата обращения 12.10.2013)

уровень формализации процессов (А)) индикаторов стадии жизненного цикла организации.

Мы считаем целесообразным выделение двух основных направлений организационной культуры: инновационное и консервативное. В современных условиях изменчивой и высококонкурентной среды, выживание и успешное развитие предприятия зависит от его способности изменяться и адаптироваться к этим условиям. Корпоративная культура организации должна ориентировать персонал на более быстрое принятие изменений и инноваций во всех сферах деятельности компании. Определить направление организационной культуры, степень ее консервативности или инновационности, можно посредством оценки восприимчивости работников к инновациям. Индекс восприимчивости персонала к инновациям рассчитывается в несколько этапов.<sup>101</sup>

На первом этапе сотрудникам предлагается анкета, в которой необходимо оценить ряд утверждений, касающихся планируемых перемен и инновационной стороны деятельности компании в рамках организационного развития:

- я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы;
- я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает наша организация;
- я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы;
- у меня есть предложения по повышению эффективности деятельности организации;
- наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска;

---

<sup>101</sup> Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестн. БГТУ. Экономика и менеджмент. 2009. - №2 (22). – С. 132-133.



- мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования;
- наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска;
- у меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали.

Для определения важности утверждения работникам предлагалось использовать пять возможных вариантов ответов (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Макет опросного листа

Утверждения	Абсолютно не согласен (1 балл)	не согласен (2 балла)	Не уверен (3 балла)	Согласен (4 балла)	Полностью согласен (5 баллов)
1					
...					
i					

По каждому утверждению выбирается наиболее часто встречающийся ответ (наиболее часто встречающийся балл), обозначим величину полученных оценок как  $V_i$ . Каждому утверждению присваивается степень значимости для организации по трехбалльной шкале, где 1 балл — наименее значимое утверждение, а 3 балла — наиболее значимое утверждение. Обозначим полученный субъективный балл как  $V_i$ . Эмпирическая оценка рассчитывается как произведение результата значений, отражающих субъективную значимость факторов, на величину субъективной оценки:

$$M_{\text{emp}} = B_i \times V_i, \quad (2.1)$$

Для анализа результата необходимо рассчитать значение идеальной (максимально возможной) оценки, которая определяется как произведение важности фактора на максимально возможный балл:

$$M_{\text{ideal}} = B_i \times V_{\text{ideal}} \quad (2.2)$$

Отношение эмпирической оценки ( $M_{emp}$ ) к идеальной оценке ( $M_{ideal}$ ) называется индексом инновационной восприимчивости:

$$I_{иннов. \text{ восприим.}} = \sum M_{emp} / \sum M_{ideal} \quad (2.3)$$

Индекс инновационной восприимчивости ( $I_{иннов. \text{ восприим.}}$ ) показывает степень инновационности корпоративной культуры. Чем больше расхождение между эмпирической и идеальной оценкой, тем более консервативной является культура организации и тем менее способны сотрудники предприятия к изменениям. Значение индекса инновационной восприимчивости ниже 0,5 можно принять за критическое значение (ниже инновации не будут восприниматься половиной и более работников предприятия).<sup>102</sup>

Однако высокое значение индекса инновационной восприимчивости ещё не означает, что предприятие является инновационным. Творческие и инновационные способности работников, их осознание необходимости внедрения инноваций на предприятии всего лишь означает высокий уровень развития компетенции у персонала, но эффективность ее реализации в компании зависит от многих факторов, в том числе определяется политикой руководства и общим внутрифирменным климатом, что относится к уровню развития компетенции  $I$  в компании.

Сильный коллективный опыт работы в организации закрепляется в корпоративной культуре. Однако такой опыт может быть как позитивным, способствующим развитию и поощряющим конструктивную деятельность, так и отрицательным. Поэтому большинство исследователей различают как минимум две характеристики корпоративной культуры: силу и направление. Направление отражает поощрение или противодействие организационной культурой действий по достижению стратегических целей организации.

<sup>102</sup> Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестн. БГТУ. Экономика и менеджмент. 2009. - №2 (22). – С. 131.

Сила организационной культуры - это уровень давления, который культура оказывает на членов организации, вне зависимости от направления.<sup>103</sup> Другими словами, считают ли сотрудники себя обязанными всегда и во всем следовать принятым в организации ценностям, нормам, обычаям. По мнению У. Оучи, сильная организационная культура является неоспоримым преимуществом компании: индивидуумы и команды контролируют себя сами, что ведет к высокой эффективности их работы и содействует четкому функционированию организации, так как приверженность ясному набору разделяемых ценностей уменьшает число конфликтов и недоразумений.<sup>104</sup>

Сила и направленность корпоративной культуры может быть измерена посредством опросного листа Р. Дафта (табл. 2.4), отражающего основные ценности организации и приверженность им руководства и рядовых сотрудников.

Таблица 2.4. Опросный лист для измерения силы корпоративной культуры Р. Дафта<sup>105</sup>

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, осознают важность клиентов	
2	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	
3	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	
4	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	
5	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	

<sup>103</sup> Верц С.В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа: [Электронный ресурс] / С.В. Верц // УЭКС. - 2013. - №50 (2). - С. 8. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-formirovanie-vnutrennego-korporativnogo-imidzha> (дата обращения: 10.08.2015).

<sup>104</sup> Оучи У. Методы организации производства. Теория Z. Японский и американский подходы / У. Оучи: сокр. пер. с англ. – М.: Букинист, 1984. – С. 37-39.

<sup>105</sup> Соломандина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, схемах / Т.О. Соломандина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С.14-15.

Продолжение табл. 2.4.

6	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	
7	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	
8	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	
9	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	
10	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	
11	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	
12	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	
13	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	
Итоговый балл		

На основе рассмотренных параметров (силы и направленности корпоративной культуры и инновационной восприимчивости работников) строится матрица (рис. 2.4):

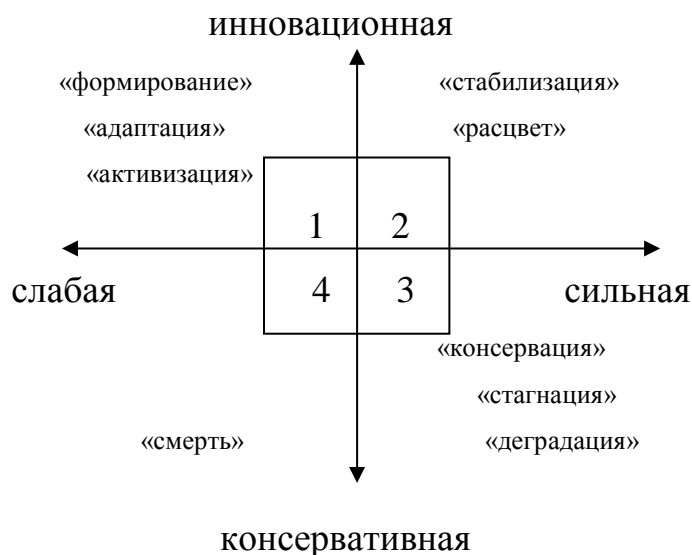


Рисунок 2.4. Матрица определения стадии жизненного цикла компании на основе оценки корпоративной культуры как ключевого маркера

Квадранты матрицы необходимо соотнести со стадиями жизненного цикла организации. Первый квадрант отражает пока еще слабую организационную культуру, но большой инновационный потенциал первой стадии, что соответствует этапам «формирование», «адаптация» и «активизация». По мере развития организации, ее интеграция, а соответственно, и сила корпоративной культуры возрастает, что способствует достижению компанией стадий «стабилизация» и «расцвет». После стадии расцвета организация достаточно долго может находиться на стадиях «консервации», «стагнации» и «деградации» за счет накопленных финансовых и административных ресурсов. На графике компания будет находиться в третьем квадранте. И, наконец, попадание компании в матрице на четвертый квадрант, означает, что организация находится в критическом состоянии, она демонстрирует слабую, консервативную корпоративную культуру, что неминуемо ведет к распаду организации.

Таким образом, наиболее предпочтительной для компании будет корпоративная культура, соответствующая второму квадранту матрицы и в зависимости от полученных результатов исследования (стадии жизненного цикла компании), соотношения желаемого и текущего состояния, могут разрабатываться меры по переводу организации и ее корпоративной культуры в должное (желаемое) состояние.

В соответствии с методикой для комплексной оценки текущего состояния организации привлекаются сотрудники и руководство компании в качестве экспертов для определения уровня клиентоориентированности персонала (Р) и степени формализованности рабочих процессов (А). Для облегчения работы экспертов нами разработана анкета, представленная в Приложении Б.

Таким образом, ключевыми факторами определения стадии жизненного цикла организации, на наш взгляд, являются блоки Е (предпринимательский) и I (интегративный), рассчитать которые можно через оценку силы и направленности корпоративной культуры и индекса

инновационной восприимчивости персонала. Уточняющими факторами выступают два других показателя: уровень клиентоориентированности работников и степень формализованности рабочих процессов, отражающие соответственно блоки Р (исполнительский) и А (административный). Оценка уровня развития данных блоков позволяет с высокой точностью определять стадию жизненного цикла организации и компетенции персонала, наиболее необходимые на ней.

Анализ конкурентоспособности работников осуществляется посредством измерения фактического уровня владения необходимыми в данной профессиональной области компетенциями и сопоставления его с требуемым уровнем, необходимым для успешного выполнения трудовых обязанностей. Существует огромное количество методов оценки персонала, одним из наиболее эффективных и часто используемых в последнее время можно назвать компетентностный метод, который основан на выделении групп компетенций наиболее важных в данной работе и оценке уровня их развития у работника, то есть формировании профиля компетенций.

Нами сформирован корпоративный профиль компетенций, на основе которого можно управлять конкурентоспособностью персонала с учетом стадии жизненного цикла организации. Полная версия разработанного профиля компетенций приведена в приложениях диссертации. Разработанная модель компетенций, отражающая авторское разделение компетенций в соответствии с ранее использованными индикаторами на блоки Е, А, Р и I, представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5. Блоки компетенций для определения конкурентоспособности работника<sup>106</sup>

Блок компетенций	Содержание блока
Предпринимательские компетенции (Е)	Гибкость в восприятии нового, скорость обучения, увлеченность своей работой и активное проявление креативности в повседневной работе, стратегическое видение и проактивность, способность к риску.
Блок компетенций администрирования (А)	Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы и следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам, планирование и принятие решений, пунктуальность, стрессоустойчивость.
Исполнительские компетенции (Р)	Понимание важности клиента, понимание сотрудников как внутренних клиентов, готовность проявлять гибкость при исполнении заказа как в отношении самой продукции, так и в отношении процедуры приема и исполнения заказа, стремление быть лучше по сравнению с фирмами-конкурентами, Коммуникативная адекватность, ориентация на результат.
Блок компетенций интеграции (I)	Работа в команде, стремление к multifunctionality (взаимозаменяемости сотрудников), поощрение взаимопомощи, навыки работы в команде, мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию. коммуникативные навыки, лидерство.

Оценка степени развития компетенции, как правило, проводится по шкале от 3 до 5 уровней. Для удобства оценки в нашей модели будем использовать трехбалльную шкалу измерения уровня развития компетенции, где уровень 1 означает, что компетенция у кандидата неразвита, более того сотрудник не понимает ее важности и не стремится к ее развитию, сюда же отнесем и кандидатов с «отрицательным» уровнем, когда кандидат демонстрирует противоположное желательному поведение.

Уровню 2 соответствует базовое владение компетенцией, то есть кандидат обладает компетенцией и эффективно использует ее в повседневной деятельности и стандартных ситуациях, понимает ее важность и необходимость ее развития.

<sup>106</sup>Данкер К.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 36.

Уровень 3 демонстрирует превосходное владение компетенцией в профессиональной деятельности как в стандартных, так и более сложных формальных и неформальных ситуациях, способствует в качестве личного примера развитию данной компетенции у коллег и подчиненных, транслирует другим сотрудникам важность и необходимость развития данной компетенции.

Следует отметить, что компетенции разных блоков могут как пересекаться и даже отчасти дублировать друг друга, но относиться к разным блокам, так и быть взаимоисключающими, что вполне объяснимо, так как должны проявляться на разных стадиях жизненного цикла организации, а не одновременно.

Первый уровень не всегда показывает профнепригодность, поэтому перед началом процедуры оценки необходимо проранжировать важность тех или иных компетенций. Так, в нашей модели уровень важности проявления компетенции зависит от этапа, на котором находится организация. При фиксации первого уровня развития компетенции у работника особенно важно понять, готов ли сотрудник наработать компетенцию или не понимает ее важности. Также и отрицательное поведение может быть как результатом незнания, так и желания «сделать назло». Соответственно и реакция на одинаковые результаты двух сотрудников может интерпретироваться по-разному, с учетом мнения самого сотрудника, его коллег и руководства.

Второй уровень развития компетенции в большинстве случаев является хорошим результатом для рядового специалиста, над которым можно и нужно работать. Для руководителя же третий уровень обязателен, по крайней мере, для тех компетенций, которые составляют основу успешного развития компании на данной стадии жизненного цикла организации.

Чтобы выявить соответствие или несоответствие уровня развития компетенций персонала необходимому уровню, следует определить эталонный набор компетенций для каждого отдела.



Так, на этапах формирования и адаптации должны быть максимально развиты компетенции блока I, то есть должно быть четкое видение компании в целом, ее миссии и цели, сотрудники должны быть крайне преданы делу и максимально сплочены друг с другом. Компетенции блока I и их возможные уровни развития у сотрудников приведены в Приложении В.

Безусловно, без развитого блока компетенций E компания на ранних этапах не сможет предложить что-либо интересное потребителю, простое копирование уже существующего не принесет долгосрочного успеха. Этот блок отражает способность работников создавать нечто новое, видеть новые тенденции в своей профессиональной области и внедрять их в ежедневную рабочую практику. На этапах формирования и адаптации компетенции исполнительского блока P только начинают нарабатываться персоналом, а компетенции блока A практически могут находиться на минимальном уровне, так как компания мала и все рабочие процессы происходят под непосредственным контролем основателя. Компетенции блока E и их возможные уровни развития у сотрудников представлены в Приложении Г.

По мере развития на этапе активизации персонал уже понимает для чего создана компания и что она будет делать, какой продукт (товар, услугу) производить, поэтому компетенции блока E и I должны присутствовать, но их уровень не столь важен как на предыдущем этапе. На первый план выходят компетенции исполнительского блока P, работники должны быть максимально клиентоориентированы, чтобы наработать лояльную приверженную компании клиентскую базу. На этом этапе жизненно важно не просто получить заказ, но заполучить доверие клиента для положительных рекомендаций и повторных обращений в компанию.

Быстрый рост, наработанный на предыдущем этапе, требует стабилизации за счет развития компетенций блока A на этапе стабилизации. Компания настолько выросла, что личное участие основателя тормозит дальнейшее развитие компании, вызывая потребность в формализации рабочих процессов и процессов принятия решений. Компетенции блоков A и

Р и их возможные уровни развития у сотрудников представлены в Приложениях Д и Е соответственно.

Таким образом, к стадии расцвета персоналом будут наработаны практически все блоки компетенций. Наиважнейшей задачей на данном этапе является поддержание на высоком уровне компетенций блоков Е и Р. Блок Е может поддерживаться разными способами: путем диверсификации бизнеса, внедрения системы кайдзен, созданием внутреннего предпринимательства и т.д. Компетенции блока Р формируются и поддерживаются не только посредством обучения правильному общению с клиентом и постоянного мониторинга потребностей рынка, но и посредством формирования корпоративной культуры ценности внутреннего клиента, так как сотрудники не могут транслировать клиентам отношение отличное от того, которое испытывают внутри компании сами. Подобные мероприятия, формирующие и поддерживающие необходимые компетенции персонала, могут удержать организацию на этапе расцвета бесконечно долго.

При неэффективном менеджменте персонал и компания в целом будут терять наработанные компетенции, начиная с компетенций блока Р (компания с достаточно большой клиентской базой и обширными финансовыми ресурсами постепенно забывают для кого они существуют), затем уровень компетенций блока Е становится недостаточным (незначительно совершенствуется популярный продукт, в то время как другая компания может осуществить принципиальный прорыв), так организация проходит через консервацию и стагнацию к этапу деградации. На этом этапе вместо поиска новых решений начинается поиск виновного, что уничтожает атмосферу взаимопомощи и доверия, являющуюся обязательным условием поддержания компетенций блока I. На последнем этапе не остается ничего кроме регламентов, правил и способности им следовать, но это уже не сможет спасти компанию, для возрождения потребуется восстановление остальных блоков компетенций.

В целом соглашаясь с И. Адизесом, относительно этапов, порядка наработки и потери компетенций персоналом, считаем, что функция I является основой для успешного создания компании и необходимой составляющей на всех остальных стадиях развития компании. Доработанная модель представлена на рисунке 2.6.

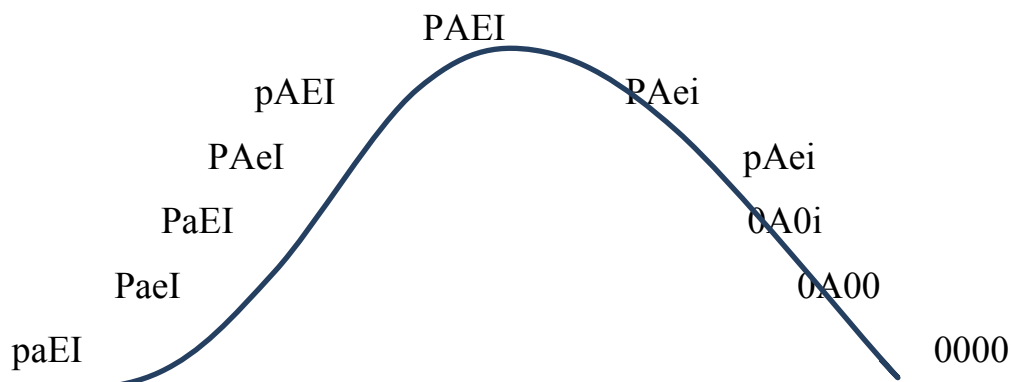


Рисунок 2.6. Усовершенствованная модель распределения компетенций на кривой жизненного цикла организации

Разработанная модель оценки компетенций может успешно применяться как на этапе отбора персонала, так и в работе с уже действующими сотрудниками при планировании их карьеры. Не бывает идеальных сотрудников, но есть наиболее подходящие работники именно для этого этапа жизненного цикла компании и, обладая такой картой компетенций, достаточно просто определить, какие именно сотрудники нужны компании на текущий момент.

В целом, предложенная методика оценки конкурентоспособности работников на различных этапах жизненного цикла позволяет:

1) определить стадию жизненного цикла организации на основе таких индикаторов, как индекс инновационной восприимчивости и сила и направленность корпоративной культуры (в качестве ключевых индикаторов), с учетом клиентоориентированности персонала и уровня регламентации рабочих процессов (в качестве дополнительных индикаторов); а также

2) оценить уровень развития ключевых компетенций персонала на основе корпоративного профиля компетенций;

3) выявить степень соответствия полученных результатов по оценке уровня компетенций персонала необходимому уровню на данном этапе жизненного цикла и

4) разработать необходимые мероприятия по повышению уровня владения ключевыми компетенциями как индикатора уровня конкурентоспособности работников.

### **ГЛАВА 3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АНГСТРЕМ» И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ**

#### **3.1. Диагностика стадии жизненного цикла группы компаний «Ангстрем»**

Группа компаний «Ангстрем» — крупное российское предприятие по производству корпусной мебели для дома, которое было основано в 1991 году в Воронеже. В настоящее время компания «Ангстрем» имеет региональные представительства в Москве, Санкт-Петербурге и Новосибирске. Собственные розничные точки компании представлены более чем в 80 городах России. Продукция компании «Ангстрем» реализуется на всей территории Российской Федерации, в странах Восточной Европы, Средней Азии и Балтии. Компания насчитывает уже более 1500 сотрудников, а годовой оборот за 2015 год составил 2 млрд. рублей.

Кроме профильного мебельного бизнеса с 2001 года «Ангстрем» развивает агропромышленное направление, возрождая сельские хозяйства Воронежской области. Также в организации есть собственное транспортное, клининговое, строительное и охрannое предприятия.

В группу компаний «Ангстрем», составляющих мебельное направление бизнеса, входят ООО Торговый дом «Ангстрем», ООО Производственная компания «Ангстрем» и ООО «А-Стиль». Каждая из них выполняет свои функции в цепочке общее управление – проектирование и производство – продвижение и продажа мебели соответственно, но компании настолько интегрированы друг с другом, действуя для достижения единой цели, что в рамках нашего исследования можно говорить о едином местоположении всех организаций, входящих в группу компаний, на кривой жизненного цикла. В то же время внутри компаний прослеживается достаточно значительная дифференциация относительно положения на кривой жизненного цикла по отделам.

На данном предприятии в рамках диссертационного исследования проведено авторское обследование стадии жизненного цикла группы компаний по каждому отделу в отдельности, проведя интервью и анкетирование с функциональными руководителями и опросив сотрудников каждого отдела. Вопросы, по которым проводилось интервью и анкетные листы приведены в Приложениях Б и Ж.

Общая численность сотрудников холдинга на момент исследования – 1523 человека. Так как основную роль в принятии решений играет офисный персонал, то его и задействовали в исследовании, офисный персонал составляет 20% общей численности - 256. Выборка составила 79 человек из 7 подразделений компании. Также в исследовании было задействовано 2 производственных подразделения: участок фасадов (25 человек) и участок нестандартной мебели (24 человека), как наиболее важные и сложные. Именно данные 9 подразделений по мнению экспертов (руководство группы компаний) являются ключевыми и определяют работу организации как в краткосрочном, так и долгосрочном периодах, т.е. выборка составила 100% сотрудников ключевых отделов. Общая характеристика исследуемой выборки: возраст респондентов от 22 до 63 лет. Сегментирование показало, что 60% выборки – женщины и 40% - мужчины; 30% имеют среднеспециальное образование, 15% - неоконченное высшее и 55% - высшее. Чтобы сделать выводы по всей группе компаний приведем полученные результаты исследования по каждому отделу.

#### **Отдел главного технолога:**

Таблица 3.1. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников отдела главного технолога

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	0	3	4	4	4
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	3	4	4	3	1

Продолжение табл. 3.1.

3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	0	0	5	5	5
4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	3	4	3	4	1
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	6	5	1	4	0
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	0	0	7	3	5
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	5	4	4	2	0
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	3	5	7	0	0

Таблица 3.2. Расчет оценки инновационной восприимчивости работников отдела главного технолога

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $B_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	3	9	5	15
2	3	3	9	5	15
3	3	3	9	5	15
4	3	2	6	5	15
5	3	1	3	5	15
6	2	3	6	5	10
7	1	1	1	5	5
8	3	3	9	5	15
Итого:	-	-	52	-	105
Индекс инновационной восприимчивости $(\sum M_{emp} / \sum M_{ideal})$					0,49

Таким образом, инновационная восприимчивость персонала отдела главного технолога равна 0,49, это катастрофически низкий показатель, т.к. 0,5 считается в соответствии с нашей методикой пограничным значением, ниже которого инновации просто не воспринимаются персоналом. Безусловно, как и у любых расчетов может быть определенная погрешность, но даже в сравнении со средним показателем по компании он на 0,05 меньше. Для отдела непосредственно занятого в разработке и производстве продукта показатель инновационной восприимчивости крайне низкий.

Оценка силы и направленности корпоративной субкультуры отдела главного технолога представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Сила и направленность корпоративной субкультуры в отделе главного технолога

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	2
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	4
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	3
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	4
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	5
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	3
9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	4
10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	4
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	5
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	4
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	2
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		55

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 55 баллов (средняя по компании оценка 58).



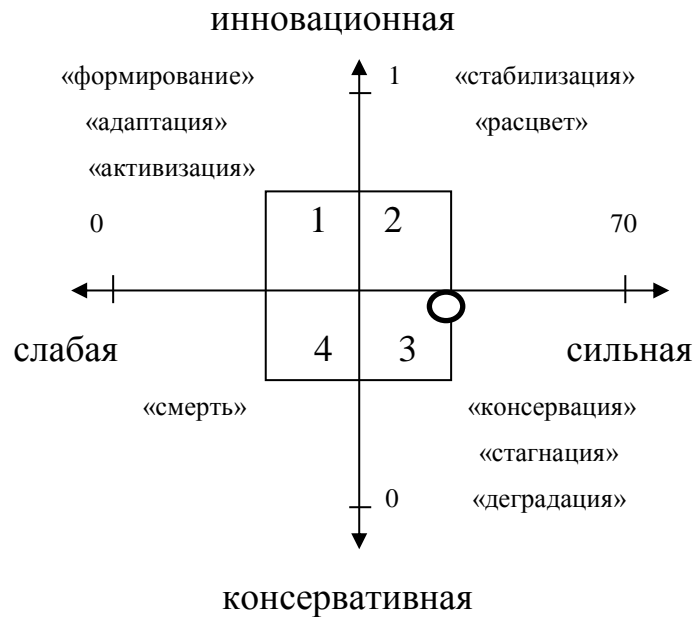


Рисунок 3.1. Стадия жизненного цикла отдела главного технолога

Как видим из данных расчетов отображенных на рисунке 3.1, отдел главного технолога находится в четвертом квадранте. С учетом уровня клиентоориентированности и исполнительности, оцененном экспертным методом и с помощью интервью, приведенном в методической части работы, отдел находится скорее на стадии «деградации», чем «стагнация».

#### **Отдел по работе с клиентами:**

Таблица 3.4. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников отдела по работе с клиентами

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	0	2	2	4	4
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	5	2	1	1	3
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	0	0	4	5	3
4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	0	4	4	2	2
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	5	4	0	2	1

## Продолжение таблицы 3.4

6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	0	0	5	4	3
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	2	6	4	0	0
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	4	5	0	2	1

По результатам данного анкетирования можно составить таблицу 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет оценки инновационной восприимчивости работников отдела по работе с клиентами

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $B_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	4	12	5	15
2	3	1	1	5	15
3	3	4	12	5	15
4	3	3	9	5	15
5	3	1	3	5	15
6	2	3	6	5	10
7	1	2	2	5	5
8	3	2	6	5	15
Итого:	-	-	51	-	105
Индекс инновационной восприимчивости $(\sum M_{emp} / \sum M_{ideal})$					0,49

Таким образом, инновационная восприимчивость персонала отдела по работе с клиентами равна 0,49, что на 0,05 меньше среднего значения по компании. С одной стороны, предпринимательские компетенции (Е) в этом отделе не столь важны, как исполнительские (Р), но в то же время показатель 0,49 слишком низкий, что отражает отсутствие стремления работников узнавать и применять новые методы работы, что не может не сказываться на показателях клиентоориентированности.

Таблица 3.6. Сила и направленность корпоративной субкультуры отдела по работе с клиентами

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	2
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	4
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	3
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	4
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	5
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	3
9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	4
10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	4
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	5
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	4
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	2
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		55

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 55 баллов (средняя по компании оценка 58). Хотя сила корпоративной культуры и инновационная восприимчивость совершенно совпадают с данными по этим показателям в отделе главного технолога, то есть отдел по работе с клиентами также находится в четвертом квадранте, однако здесь эти показатели не проявляют себя столь критично, более важно учесть результаты обследования уровня конкурентоспособности и зарегистрированности отдела. Несмотря на то, что уровень

клиентоориентированности сотрудников отдела по работе с клиентами оставляет желать лучшего, сотрудники осознают важность внедрения новых подходов в работе. На наш взгляд, при определенной работе с персоналом, этот отдел можно вернуть на стадию расцвета, но на данный момент подразделение находится на стадии консервации очень близкой к стагнации, что отражено на рисунке 3.2.

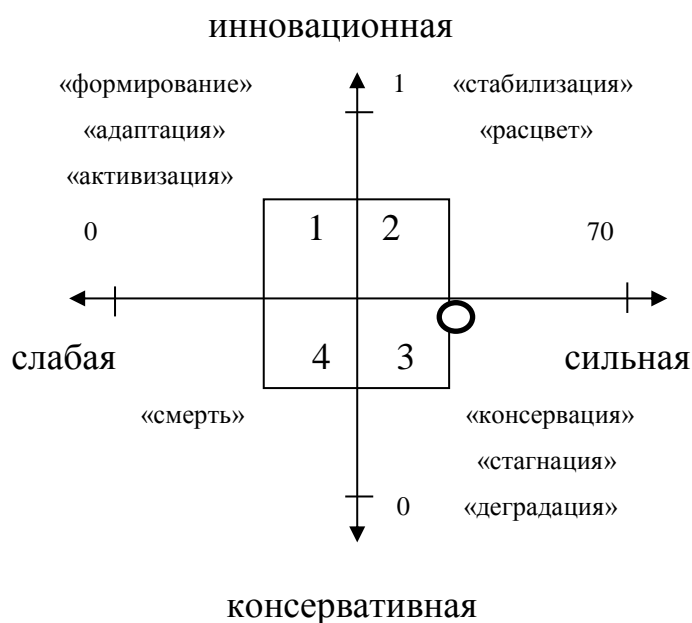


Рисунок 3.2. Стадия жизненного цикла отдела по работе с клиентами

### Отдел бухгалтерии:

Таблица 3.7. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников бухгалтерии

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	3	5	0	1	1
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	0	3	4	0	3
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	0	0	0	3	7
4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	0	5	2	3	0

Продолжение табл. 3.7.

5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	0	6	4	0	0
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	0	0	2	6	2
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	0	2	5	3	0
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	2	2	6	0	0

Таблица 3.8. Расчет оценки инновационной восприимчивости работников бухгалтерии

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $V_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	2	6	5	15
2	3	3	9	5	15
3	3	5	15	5	15
4	3	2	6	5	15
5	3	2	6	5	15
6	2	4	8	5	10
7	1	3	3	5	5
8	3	3	9	5	15
Итого:	-	-	62	-	105
Индекс инновационной восприимчивости ( $\sum M_{emp} / \sum M_{ideal}$ )					0,59

Таким образом, инновационная восприимчивость работников отдела бухгалтерии равна 0,59, что на 0,05 выше среднего значения по компании, что является очень хорошим показателем как относительно других отделов, так и вполне объяснимо и приемлемо для бухгалтерии в принципе. Доля Е должна быть меньше доли А в таких структурах, так как ее работники должны следить за правильностью и постоянством исполнения необходимых требований, предъявляемых как регламентами компании, так и соответствующими государственными органами.

Таблица 3.9. Сила и направленность корпоративной субкультуры в бухгалтерии

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	2
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	5
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	5
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	4
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	5
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	4
9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	5
10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	5
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	5
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	3
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	4
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		62

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 62 балла (средняя по компании оценка - 58). Исходя из полученных данных, бухгалтерия является одним из наименее проблемных отделов, и ее состояние с учетом уровня клиентоориентированности (P) и уровня развития административных компетенций (A) можно отнести к стадии расцвета, что изображено на рис. 3.3.

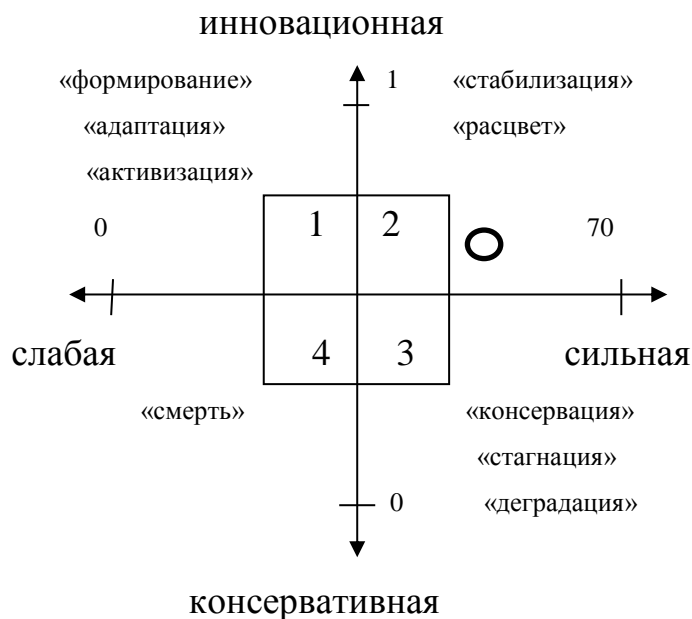


Рисунок 3.3. Стадия жизненного цикла отдела бухгалтерии

**ЦРПП (центр разработки нового продукта):**

Таблица 3.10. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников ЦРПП

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	0	0	2	3	2
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	0	3	2	2	0
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	0	1	3	2	1
4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	0	0	2	3	2
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	0	2	3	1	1
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и совершенствования	0	0	3	2	2
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	0	3	2	2	0
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	0	3	2	0	2

Таблица 3.11. Расчет оценки инновационной восприимчивости работников отдела ЦРПП

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $B_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	4	12	5	15
2	3	3	9	5	15
3	3	3	9	5	15
4	3	4	12	5	15
5	3	3	9	5	15
6	2	3	6	5	10
7	1	2	2	5	5
8	3	2	6	5	15
Итого:	-	-	65	-	105
Индекс инновационной восприимчивости ( $\sum M_{emp} / \sum M_{ideal}$ )					0,62

Таким образом, инновационная восприимчивость персонала ЦРПП равна 0,62. Это максимальное значение по компании, что вполне логично для отдела разработки нового продукта, в котором функция Е должна быть наиболее ярко выражена и является неплохим результатом.

Таблица 3.12. Сила и направленность корпоративной субкультуры в центре разработки нового продукта (ЦРПП)

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	4
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	5
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	4
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	4
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	4
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	4



Продолжение табл. 3.12.

9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	5
10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	5
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	5
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	5
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	4
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		64

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 64 балла (средняя по компании оценка 57).

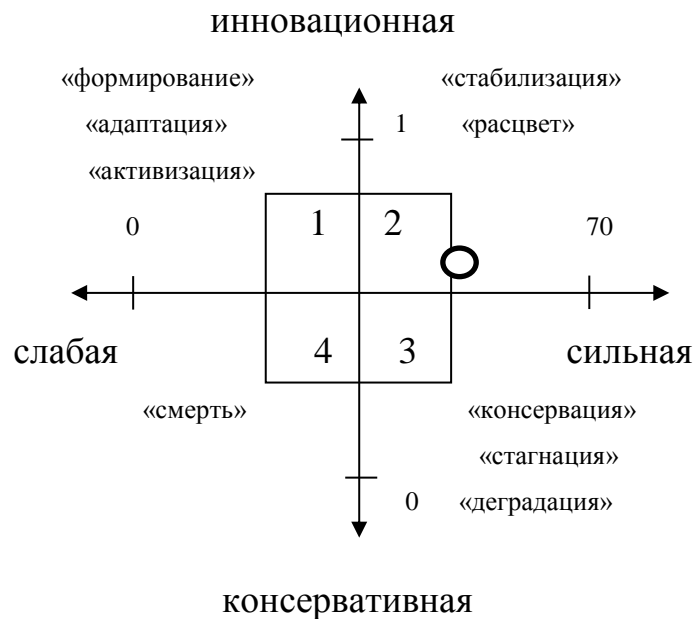


Рисунок 3.4. Стадия жизненного цикла ЦРНП

Как видим из расчетов, ЦРНП имеет наилучшие показатели по компании, также обследование компетенций блока Е и Р не выявило патологических проблем, что дает нам право отнести этот отдел к этапу расцвета. Однако несмотря на схожесть показателей бухгалтерии с

показателями центра разработки нового продукта, мы считаем недопустимым предъявлять к ним одинаковые требования. Тот уровень формализации и инновационности, который является, по сути, максимально возможным для бухгалтерии и позволяет ей быть на стадии расцвета, не приемлем для центра разработки нового продукта. ЦРНП должен проявлять большую креативность и восприимчивость к новому, хотя относительно других отделов положение и не столь негативное. Поэтому в дальнейших расчетах будем считать, что центр разработки нового продукта находится на стадии консервации.

### Отдел опта:

Таблица 3.13. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников отдела опта

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	0	3	5	2	3
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	1	3	5	4	0
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	0	0	0	10	3
4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	7	3	2	1	0
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	0	0	7	5	1
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	0	0	8	3	2
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	6	5	0	2	0
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	2	7	4	0	0

Таблица 3.14. Расчет оценки инновационной восприимчивости работников отдела опта

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $B_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	4	12	5	15
2	3	2	6	5	15
3	3	3	9	5	15
4	3	4	12	5	15
5	3	3	9	5	15
6	2	3	6	5	10
7	1	2	2	5	5
8	3	2	6	5	15
Итого:	-	-	62	-	105
Индекс инновационной восприимчивости ( $\sum M_{emp} / \sum M_{ideal}$ )					0,59

Таким образом, инновационная восприимчивость работников отдела опта равна 0,59, что на 0,05 выше среднего значения по компании, что является положительным результатом, но недостаточным в долгосрочной перспективе.

Таблица 3.15. Сила и направленность корпоративной субкультуры в отделе опта

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	4
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	5
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	5
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	5
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	3
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	2

Продолжение табл. 3.15.

9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	5
10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	1
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	5
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	5
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	5
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		60

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 60 балла (средняя по компании оценка - 58).

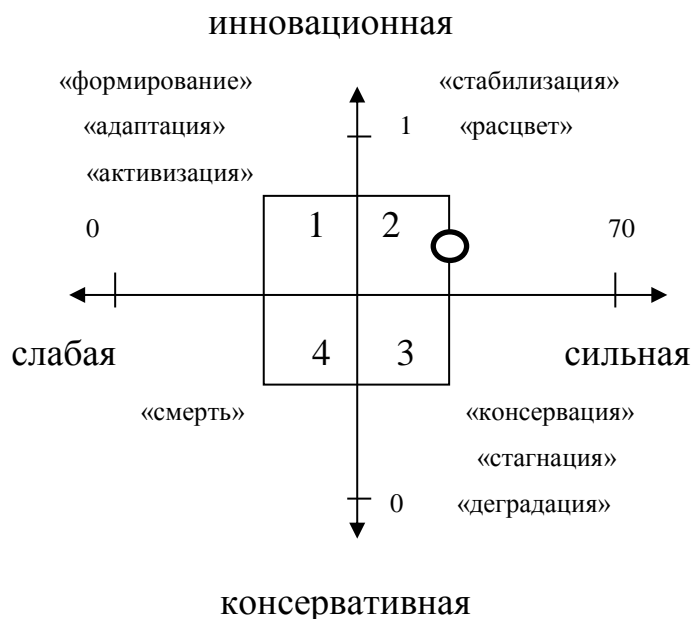


Рисунок 3.5. Стадия жизненного цикла отдела опта

Как выявлено в ходе исследования, клиентоориентированность сотрудников отдела страдает от неэффективной системы мотивации, сотрудники не уверены в том, что компания по достоинству оценит их труд, как в материальном, так и карьерном плане. Решения зачастую принимаются

без учета мнения и ситуации клиентов (оптовых покупателей), что отражает недостатки формального подхода к работе (избыточное А). Хотя компетенции Е и I находятся на относительно неплохом уровне, они скорее отражают потенциал сотрудников данного отдела, нежели текущее состояние. По нашему мнению, на данный момент отдел опта находится все же на стадии консервации и при определенной работе по улучшению систем мотивации и коммуникаций, легко может вернуться к этапу расцвета. Сотрудники отдела опта хорошо справляются со своей работой в текущих условиях, однако общая система организации работы требует серьезного пересмотра.

### **Отдел закупок ПК (производственной компании):**

Таблица 3.16. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников отдела закупок ПК

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	0	0	5	1	4
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	0	5	3	2	0
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	0	3	4	1	2
4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	6	1	3	0	0
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	3	5	2	0	0
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	0	0	7	2	1
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	9	1	0	0	0
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	1	5	3	1	0

Таблица 3.17. Расчет оценки инновационной восприимчивости работников отдела закупок ПК

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $B_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	3	9	5	15
2	3	2	6	5	15
3	3	3	9	5	15
4	3	1	3	5	15
5	3	3	9	5	15
6	2	2	4	5	10
7	1	1	1	5	5
8	3	3	9	5	15
Итого:	-	-	50	-	105
Индекс инновационной восприимчивости ( $\sum M_{emp} / \sum M_{ideal}$ )					0,48

Как видим из таблицы 3.17, инновационная восприимчивость персонала отдела закупок ПК равна 0,48, что является самым низким показателем по компании и отражает серьезные проблемы в отделе.

Таблица 3.18. Сила и направленность корпоративной субкультуры в отделе закупок ПК

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	1
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	3
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	4
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	1
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	3
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	3
9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	2

10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	1
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	3
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	3
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	3
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		42

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 42 баллов (средняя по компании оценка - 58), это самый низкий показатель по организации.

Исходя из полученных результатов, отдел закупок ПК можно смело отнести к четвертому квадранту, причем наихудшие показатели E и I, а также анкетирование для определения уровня клиентоориентированности и уровня заадминистрированности говорит о том, что этап стагнации уже пройден, то есть отдел находится на этапе деградации (рис. 3.6) и необходимы достаточно жесткие меры для возвращения отдела на более ранние этапы развития.

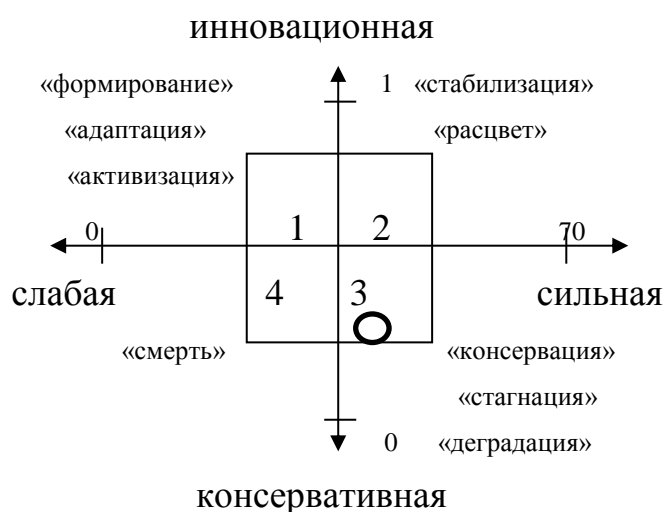


Рисунок 3.6. Стадия жизненного цикла отдела закупок ПК

### Отдел маркетинга:

Таблица 3.19. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников отдела маркетинга

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	0	0	2	4	6
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	2	5	3	2	0
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	0	3	1	2	4
4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	6	1	5	0	0
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	5	5	2	0	0
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	0	0	7	2	3
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	5	3	4	0	0
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	2	5	3	2	0

Таблица 3.20. Расчет оценки инновационной восприимчивости работников отдела маркетинга

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $B_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	5	15	5	15
2	3	2	6	5	15
3	3	5	15	5	15
4	3	1	3	5	15
5	3	2	6	5	15
6	2	3	6	5	10
7	1	1	1	5	5
8	3	2	6	5	15
Итого:	-	-	58	-	105
Индекс инновационной восприимчивости ( $\sum M_{emp} / \sum M_{ideal}$ )					0,55

Инновационная восприимчивость работников отдела маркетинга равна 0,55, что почти соответствует среднему значению по организации, тем не



менее, над этим показателем стоит работать, так как высокий уровень развития компетенций блока Е является жизненно необходимым для эффективной работы данного отдела. На данный момент низкая инновационная восприимчивость частично компенсируется высокой степенью клиентоориентированности работников отдела, а также правильно выстроенными межличностными коммуникациями в отделе..

Таблица 3.21. Сила и направленность корпоративной субкультуры в отделе маркетинга

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	5
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	5
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	4
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	5
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	4
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	5
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	3
9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	3
10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	4
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	5
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	3
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	5
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		61

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 61 балл (средняя по компании оценка - 58).

Отдел маркетинга скорее можно отнести к этапу позднего расцвета (рис. 3.7), когда предпринимательские (инновационные) компетенции E уже на достаточно низком уровне, но работники все еще понимают для кого они работают и ориентируются на потребности клиентов. Стоит учитывать, что для данного отдела это весьма неустойчивая позиция, которая быстро может перейти в состояние стадии консервации.

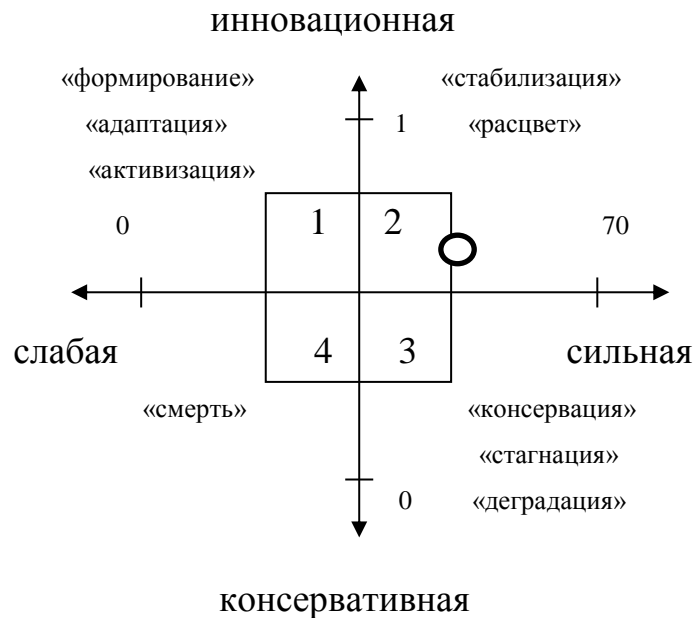


Рисунок 3.7. Стадия жизненного цикла отдела маркетинга

### Участок фасадов:

Таблица 3.22. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников участка фасадов

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	2	0	14	5	3
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	7	2	6	3	6
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	3	0	1	15	5

Продолжение табл. 3.22.

4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	6	1	11	3	3
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	14	1	2	3	4
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	3	1	4	15	1
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	6	1	12	2	3
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	12	0	5	5	2

Таблица 3.23. Расчет оценки инновационной восприимчивости работников участка фасадов

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $B_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	3	9	5	15
2	3	3	9	5	15
3	3	4	12	5	15
4	3	3	9	5	15
5	3	1	3	5	15
6	2	4	8	5	10
7	1	3	3	5	5
8	3	1	3	5	15
Итого:	-	-	56	-	105
Индекс инновационной восприимчивости ( $\sum M_{emp} / \sum M_{ideal}$ )					0,53

Таким образом, инновационная восприимчивость персонала участка фасадов - 0,53, что близко к среднему показателю по организации и не является критическим уровнем, так как при расчете данного показателя использовались данные опроса рабочих, основная задача которых как и на любом массовом производстве четко следовать инструкциям, что и исполняется. В то же время необходимо учитывать, что инновационная восприимчивость работников и их участие в улучшении качества

производимой продукции являются как залогом повышения их собственной конкурентоспособности, так и эффективности работы организации в целом.

Таблица 3.24. Сила и направленность корпоративной субкультуры на участке фасадов

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	1
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	5
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	4
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	4
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	5
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	3
9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	5
10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	4
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	5
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	4
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	5
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		60

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 60 баллов (средняя по компании оценка - 58), то есть немного выше, чем в целом по организации. Такой уровень является удовлетворительным для данного подразделения.

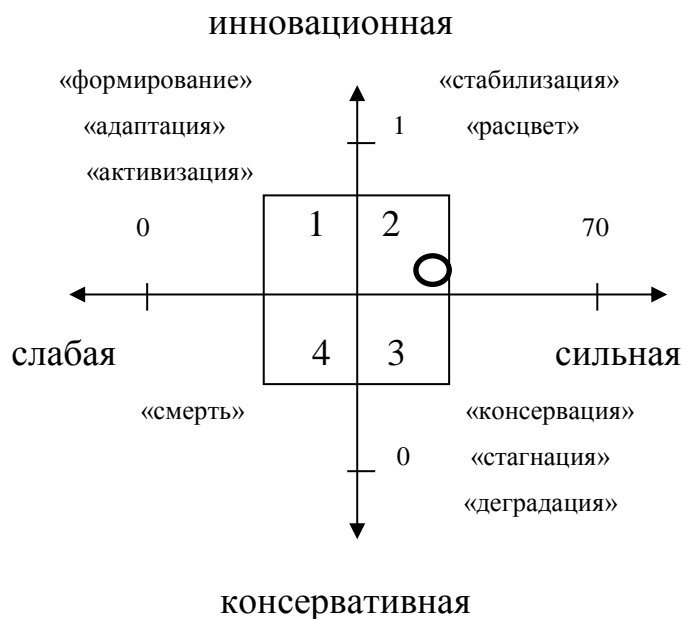


Рисунок 3.8. Стадия жизненного цикла участка фасадов

Как видим из рисунка 3.8, расчеты говорят о том, что подразделение находится во втором квадранте, однако на наш взгляд, стоит выполнить корректировку результатов с учетом уровня развития блоков компетенций А и Р. Анализ данных показателей говорит о низком уровне клиентоориентированности и заинтересованности персонала в своей работе, скорее относясь к ней формально, что компенсируется большим количеством инструкций и формальных процедур. На основании этого можно сделать вывод о том, что подразделение находится на стадии консервации.

#### **Участок нестандартной мебели:**

Таблица 3.25. Результаты анкетирования инновационной восприимчивости работников участка нестандартной мебели

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы	0	0	6	10	9
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»	8	11	6	0	0
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы	0	0	5	5	15

Продолжение табл. 3.25

4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации	8	1	16	0	0
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства	13	0	6	6	0
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	0	0	14	6	5
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска	15	2	6	2	0
8. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали	12	0	10	3	0

Таблица 3.26. Расчет оценки инновационной восприимчивости работников участка нестандартной мебели

Утверждения	Важность фактора $V_i$	Баллы $B_i$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1	3	4	12	5	15
2	3	2	6	5	15
3	3	5	15	5	15
4	3	3	9	5	15
5	3	1	3	5	15
6	2	3	6	5	10
7	1	1	1	5	5
8	3	1	3	5	15
Итого:	-	-	55	-	105
Индекс инновационной восприимчивости ( $\sum M_{emp} / \sum M_{ideal}$ )					0,52

Таким образом, инновационная восприимчивость работников участка сборки нестандартной мебели равна 0,52, что ниже среднего значения по организации, как и на участке сборки фасадов, этот показатель хотя и не критический, но требует работы с персоналом для его улучшения. Как показало обследование показателей Р и А, они также оставляют желать лучшего. Так, часто возникают накладки и простои из-за недостаточной организованности производственных процессов, а также недостаточно развитых внутрифирменных коммуникаций.

Таблица 3.27. Сила и направленность корпоративной субкультуры на участке нестандартной мебели

№	Утверждения	Средний балл
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, миссию	3
2	Практически все менеджеры и большинство работников осознают важность клиентов	5
3	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	5
4	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	4
5	Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству	5
6	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
7	Топ-менеджмент стремится развивать и воспитывать персонал	5
8	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	4
9	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	5
10	Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства	4
11	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	5
12	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	4
13	Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании	3
14	В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	5
Итоговый балл		62

Сила корпоративной субкультуры в данном отделе (I) - 62 балла (средняя по компании оценка - 58), что является достаточно высоким показателем. Однако данный индикатор определяет потенциал и общую атмосферу подразделения, но не может перекрыть недостаточный уровень развития остальных компетенций (Е, Р и А).

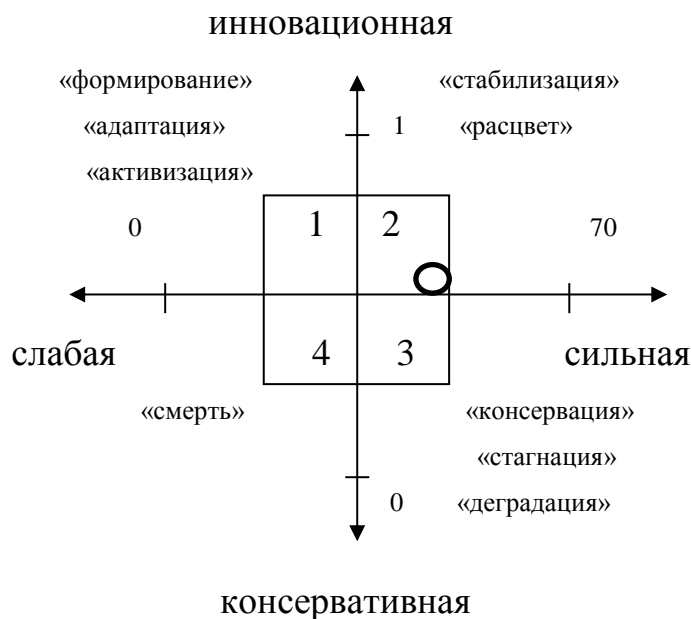


Рисунок 3.9. Стадия жизненного цикла участка сборки нестандартной мебели

На рисунке 3.9, исходя из расчетов, подразделение отмечено во втором квадранте, однако как было сказано выше, с учетом показателей  $P$  и  $A$  участок нестандартной мебели правильнее отнести к четвертому квадранту, на стадию «консервация».

Результаты исследования по компании в целом отражены в таблице 3.28.

Таблица 3.28. Результаты исследования местоположения подразделений группы компаний «Ангстрем» на кривой жизненного цикла

Наименование подразделения	Индекс инновационной восприимчивости	Сила корпоративной культуры	Стадия жизненного цикла подразделения
Отдел главного технолога	0,49	55	деградация
Отдел по работе с клиентами	0,49	55	стагнация
Бухгалтерия	0,59	62	расцвет
Центр разработки нового продукта (ЦРПП)	0,62	64	консервация
Отдел опта	0,59	60	консервация
Отдел закупок ПК	0,48	42	деградация



Продолжение табл. 3.28.

Отдел маркетинга	0,55	61	поздний расцвет
Участок фасадов	0,53	60	консервация
Участок нестандартной мебели	0,52	62	консервация
Среднее значение	0,54	58	консервация

Как видим из таблицы 3.28, определение этапа жизненного цикла подразделения компании должно учитывать не только значение показателей, отражающих компетенции блоков E, P, A и I, но и их важность конкретно для данного отдела или участка. Этим объясняется расхождение в выводах между отделами со схожими показателями. Полученные результаты говорят о том, что компания находится на стадии консервации (рис. 3.10) и имеет как точки роста для возможного омоложения до стадии расцвета, так и патологические проблемы, которые при отсутствии должного внимания могут привести компанию на более поздние стадии и смерти.

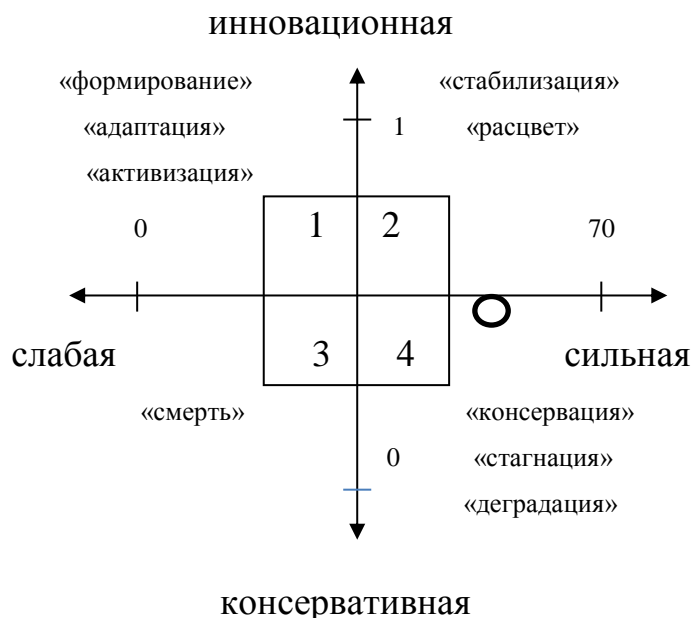


Рисунок 3.10. Матрица определения стадии жизненного цикла группы компаний «Ангстрем»

Данную позицию подтверждают результаты опросов относительно количества и качества инструкций, а также выстроенная в компании обширная, если не сказать громоздкая система управления. В работе компании прослеживаются и другие маркеры, подтверждающие результаты исследования.

С одной стороны, компания приносит стабильную прибыль, с другой стороны, то как она расходуется, вызывает определенное недоумение, но вполне естественно для компаний на данном этапе. Так, третья фабрика «Ангстрем» в индустриальном парке «Масловский» задумывалась как сосредоточение последних технологий в мебельной отрасли, однако на начало 2015 года 70% первоначально запланированного бюджета ушло на постройку корпуса и непосредственно крышу комплекса. Крыша фабрики строилась по сложнейшей немецкой технологии, чтобы получить необычную форму корпуса фабрики. В то же время на второй действующей фабрике закупка необходимого на замену оборудования откладывалась в течение полугода и в итоге было решено искать более дешевые аналоги китайского оборудования.

В компании поддерживается идея создания видимости работы, а не оценки результатов, руководство зачастую пытается привлечь «самых лучших», а значит, и самых дорогих управленцев в компанию, что судя по опыту, редко заканчивается успехом. В то же время рядовой офисный персонал даже в период рекордных продаж в декабре 2014 года не получил даже полной премии.

Интервью и анкетирование выявили понимание сотрудниками потери проактивности компанией. Как это и характерно для этой стадии, организация видит новшества в других компаниях, видит тенденции в отрасли и даже пытается следовать им, но не задает этот тренд. Без ориентации на долгосрочный успех, а не краткосрочные цели, компания становится пассивной. Масштабной целью, способной дать «второе дыхание» компании, могла стать третья фабрика, но подход к ее

осуществлению порождает еще больший негатив среди работников и никак не сплачивает коллектив.

Помимо признаков «консервации» прослеживаются негативные тенденции последующих этапов стагнации и даже деградации, когда руководство холдинга начинает «охоту на ведьм», не осознавая системный характер проблем. Однако при серьезной работе над выявленными патологическими проблемами, компания может вернуться на более ранние этапы развития.

### **3.2 Разработка профиля конкурентоспособности работников группы компаний «Ангстрем»**

Для выявления возможности использования модели компетенций для оценки и повышения конкурентоспособности персонала автором была апробирована модель компетенций для работников наиболее проблемных подразделений группы компаний «Ангстрем».

Результаты предыдущих этапов исследования показали, что группа компаний «Ангстрем» на данный момент находится на стадии «консервация», следовательно, компания должна набирать новых сотрудников с максимально выраженными компетенциями блока Е и Р, а также проводить мероприятия по развитию данных компетенций у уже работающего персонала. Блок компетенций I также требует внимания для более безболезненного и эффективного проведения изменений, связанных с развитием компетенций блоков Е и Р. Блок А на этом этапе достаточно развит, но может изменяться только после других блоков, чтобы закрепить новые способы работы.

Для того, чтобы оценить текущий уровень конкурентоспособности персонала, а также с целью выявления необходимых мероприятий по его повышению, были привлечены руководители отделов в качестве экспертов.

На наш взгляд, именно руководитель знает как общие проблемы в отделе, так и сильные и слабые стороны каждого сотрудника.

Приведем результаты экспертной оценки усредненного уровня развития компетенций по каждому отделу.

**Отдел главного технолога:**

Таблица 3.29. Экспертная оценка развития компетенций работников отдела главного технолога

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	1
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	2
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	2
Коммуникативные навыки	2
Лидерство	1
<b>Блок компетенций E</b>	
Гибкость в восприятии нового	2
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	2
Стратегическое видение и проактивность	1
Способность к риску	2
<b>Блок компетенций P</b>	
Понимание важности клиента	2
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	1
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	1
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	1
Коммуникативная адекватность	2
Ориентация на результат	2
<b>Блок компетенций A</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	3
Планирование и принятие решений	3
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	2

Экспертное мнение подтверждает результаты по данному отделу, полученные в ходе предыдущих этапов исследования. Блоки компетенций E и P требуют серьезной работы по их развитию, особенное внимание также

необходимо уделить компетенциям блока I. Графическое отражение результатов по отделу главного технолога отражено на рисунке 3.11.

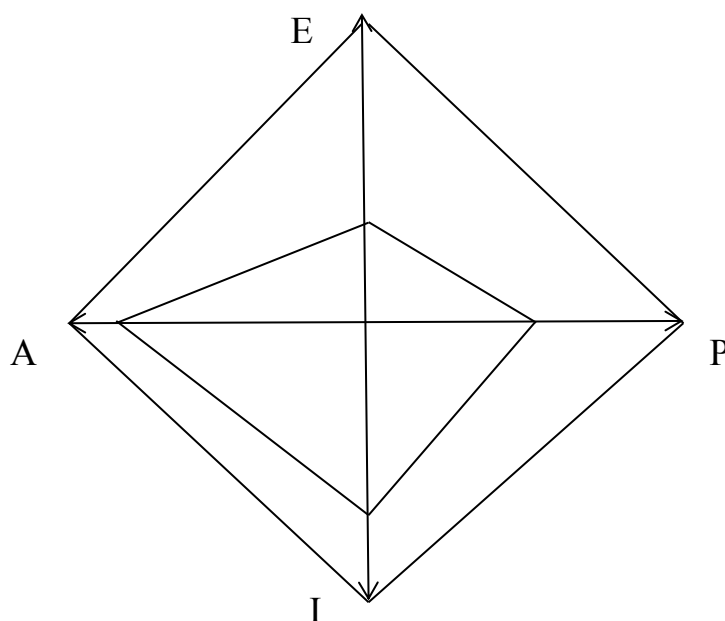


Рисунок 3.11. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников в отделе главного технолога

Как видно из рисунка 3.11, в этом отделе основные проблемы с блоком E, который является в то же время, самым важным. Необходимо в первую очередь разработать мероприятия по повышению компетенций «стратегическое видение и проактивность» и найти варианты мотивации к повышению интереса и увлеченности своей работой. На наш взгляд, в таком важном отделе с такими серьезными проблемами невозможно решить их без замены руководителя на менеджера с данными компетенциями третьего уровня развития для обучения и мотивации сотрудников своим примером. Достаточно остро стоит вопрос с обучением в данном отделе, что осознается руководством и может быть отчасти решено посредством новых технологий в обучении, что позволит повысить уровень необходимых компетенций в целом по отделу.

**Отдел по работе с клиентами:**

Таблица 3.30. Экспертная оценка развития компетенций работников отдела по работе с клиентами

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	2
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	1
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	2
Коммуникативные навыки	2
Лидерство	1
<b>Блок компетенций E</b>	
Гибкость в восприятии нового	2
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	1
Стратегическое видение и проактивность	2
Способность к риску	1
<b>Блок компетенций P</b>	
Понимание важности клиента	2
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	1
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	1
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	1
Коммуникативная адекватность	2
Ориентация на результат	2
<b>Блок компетенций A</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	3
Планирование и принятие решений	3
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	2

Результаты экспертной оценки говорят о том, что основные проблемы касаются блоков компетенций P, E и I, также как и в отделе главного технолога, но приоритетным и более проблемным является исполнительский блок P, что наглядно отражено на рисунке 3.12. Работа по повышению конкурентоспособности работников этого отдела должна включать, в первую очередь, мероприятия по развитию таких компетенций работников, как понимание способность проявлять гибкость при исполнении заказа, понимание коллег, в том числе из других подразделений как внутренних клиентов, понимание важности клиентов, стремление выполнять свою работу

лучше фирм-конкурентов. Эти компетенции желательно довести до третьего уровня развития, но они не могут быть проявлены у сотрудников ниже второго уровня.

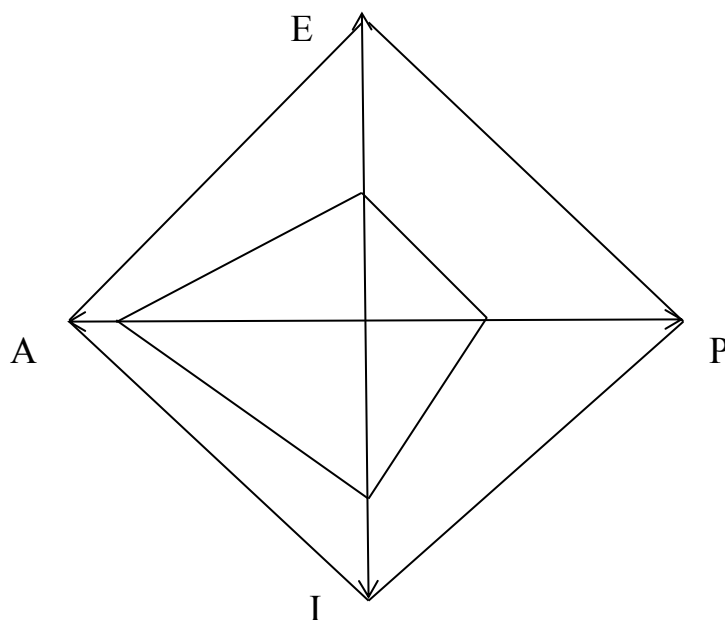


Рисунок 3.12. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников отдела по работе с клиентами

### Бухгалтерия:

Результаты экспертной оценки уровня развития компетенций работников отдела бухгалтерии отражены в таблице 3.31.

Таблица 3.31 – Экспертная оценка развития компетенций работников бухгалтерии

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	3
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	2
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	2
Коммуникативные навыки	2
Лидерство	2
<b>Блок компетенций E</b>	
Гибкость в восприятии нового	2

Продолжение табл. 3.31.

Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	1
Стратегическое видение и проактивность	2
Способность к риску	2
<b>Блок компетенций Р</b>	
Понимание важности клиента	2
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	2
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	2
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	2
Коммуникативная адекватность	2
Ориентация на результат	3
<b>Блок компетенций А</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	3
Планирование и принятие решений	3
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	3

Экспертное мнение во многом совпадает с результатами нашего исследования на предыдущих этапах. Этот отдел один из самых беспроблемных. Некоторая его консервативность объясняется спецификой работы, также нестремление к мультифункциональности объясняется тем, что в бухгалтерии крупных компаний узкая специализация бухгалтеров является привычной и вполне эффективной практикой.

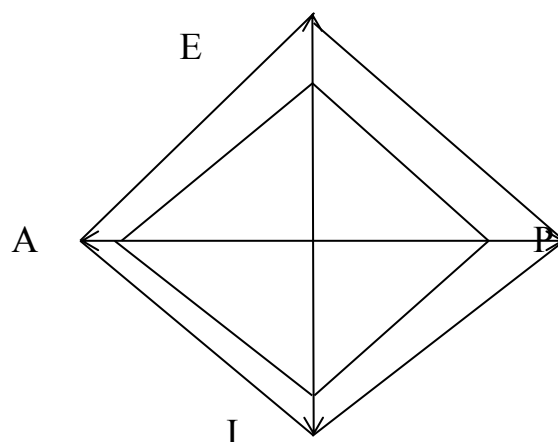


Рисунок 3.13. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников отдела бухгалтерии



Как видно из рисунка 3.13, хотя профиль не совпадает с идеальным, но конкурентоспособность данного отдела находится на достаточно высоком уровне и не требует немедленного вмешательства.

### Центр разработки нового продукта (ЦРПП):

Таблица 3.33. Экспертная оценка развития компетенций работников ЦРПП

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	3
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	2
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	2
Коммуникативные навыки	2
Лидерство	2
<b>Блок компетенций E</b>	
Гибкость в восприятии нового	3
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	2
Стратегическое видение и проактивность	2
Способность к риску	2
<b>Блок компетенций P</b>	
Понимание важности клиента	2
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	2
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	1
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	2
Коммуникативная адекватность	2
Ориентация на результат	2
<b>Блок компетенций A</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	3
Планирование и принятие решений	2
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	2

Мнение экспертов показывает хорошие средние результаты по блокам, но отражает и наличие некоторых проблем. Блок компетенций А выражен менее ярко, чем в других отделах, что вполне объяснимо творческим характером работы.

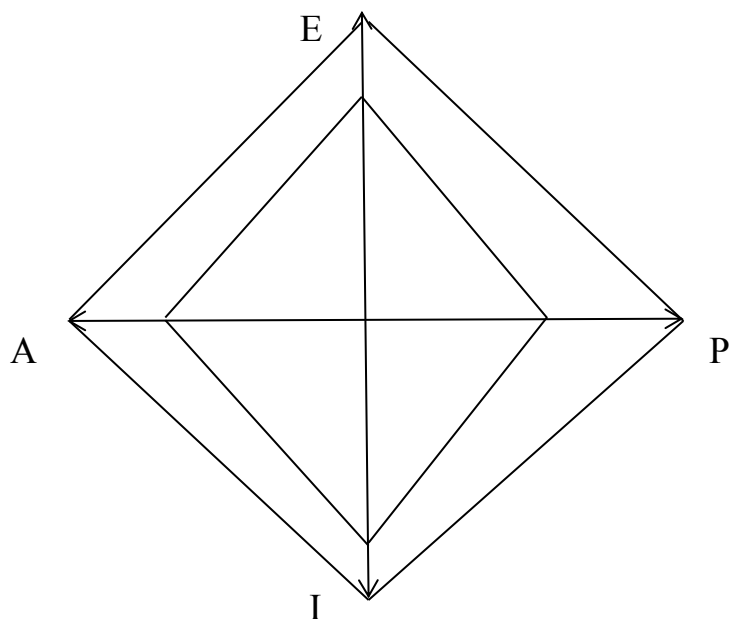


Рисунок 3.14. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников ЦРПП (центра разработки нового продукта)

Как видим, основные проблемы связаны с исполнительским блоком Р. Мероприятия по его повышению должны быть в первую очередь направлены на развитие гибкости при исполнении заказа, то есть на понимание того, что первоначальный проект может сильно меняться в ходе его доработки до стадии производства. Также гибкость должна проявляться в знании новых технологий и материалов. В случае реализации данных мероприятий будет совершенствоваться компетенции не только блока Р, но и блока Е.

#### Отдел опта:

Таблица 3.34. Экспертная оценка развития компетенций работников отдела опта

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	2
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	2
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	2
Коммуникативные навыки	3
Лидерство	2

Продолжение табл. 3.34.

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций Е</b>	
Гибкость в восприятии нового	1
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	2
Стратегическое видение и проактивность	2
Способность к риску	2
<b>Блок компетенций Р</b>	
Понимание важности клиента	2
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	1
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	2
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	2
Коммуникативная адекватность	3
Ориентация на результат	1
<b>Блок компетенций А</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	3
Планирование и принятие решений	2
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	2

Результаты экспертных оценок отражают наличие проблем в блоках компетенций Е и Р. Также внимание следует обратить на блок I.

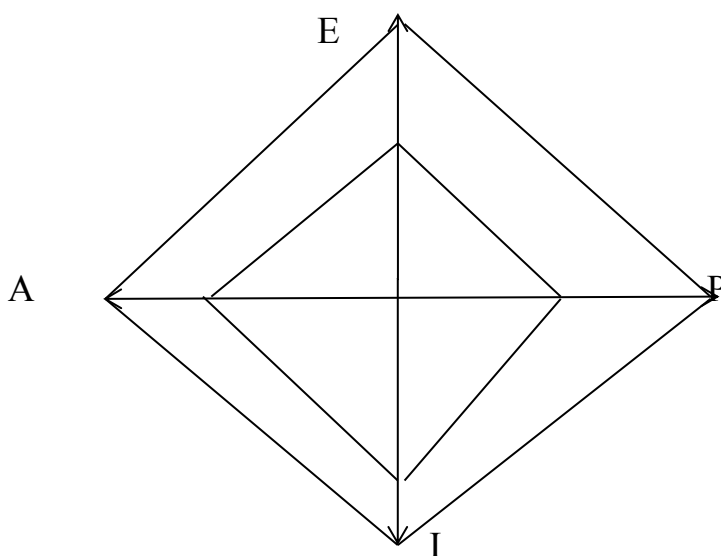


Рисунок 3.15. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников отдела опта

Для повышения уровня компетенций проблемных блоков важно донести до сотрудников необходимость восприятия коллег, в том числе из других отделов, в качестве внутренних клиентов. Также важно научить сотрудников не только эффективному общению с клиентами, но и правильному планированию своих результатов и целей работы. Принципиально важно выяснить причины столь низкого уровня компетенции «гибкость в восприятии нового».

**Отдел закупок ПК (производственной компании):**

Таблица 3.35. Экспертная оценка развития компетенций работников отдела закупок ПК

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	1
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	2
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	1
Коммуникативные навыки	2
Лидерство	2
<b>Блок компетенций E</b>	
Гибкость в восприятии нового	1
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	1
Стратегическое видение и проактивность	2
Способность к риску	2
<b>Блок компетенций P</b>	
Понимание важности клиента	2
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	1
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	2
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	1
Коммуникативная адекватность	2
Ориентация на результат	2
<b>Блок компетенций A</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	2
Планирование и принятие решений	2
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	2

Экспертные оценки демонстрируют наличие серьезных проблем с блоком I, без решения которых невозможно повышение компетенций блоков E и P.

В этом отделе наихудшая ситуация из всех обследованных, что наглядно отражено на рисунке 3.16.

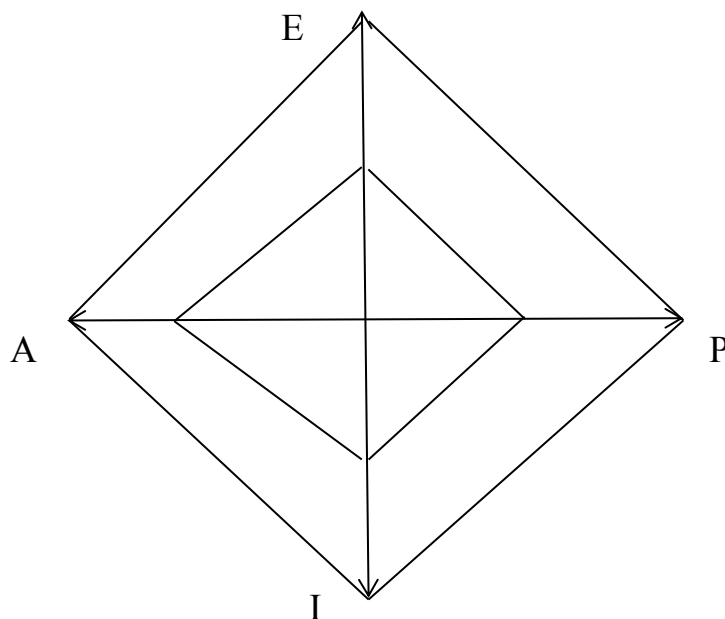


Рисунок 3.16. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников отдела закупок ПК

Решение типичных для данного отдела проблем должно начинаться с мероприятий по улучшению корпоративной субкультуры в подразделении. Особое внимание должно также уделяться развитию гибкости подходов к решению рабочих проблем, воспитанию профессиональной гордости и стремлению быть лучше фирм-конкурентов в сочетании с поощрением сотрудничества и взаимопомощи внутри отдела. В зависимости от результатов повторной оценки может быть принято решение об увольнении (переводе в другие отделы) или интенсификации работы с сотрудниками отдела закупок производственной компании.

**Отдел маркетинга:**

Таблица 3.36. Экспертная оценка развития компетенций работников отдела маркетинга

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	3
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	2
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	2
Коммуникативные навыки	2
Лидерство	2
<b>Блок компетенций E</b>	
Гибкость в восприятии нового	2
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	2
Стратегическое видение и проактивность	1
Способность к риску	2
<b>Блок компетенций P</b>	
Понимание важности клиента	2
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	2
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	2
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	2
Коммуникативная адекватность	2
Ориентация на результат	2
<b>Блок компетенций A</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	2
Планирование и принятие решений	2
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	2

Экспертные оценки демонстрируют наличие серьезных проблем с блоком I, без решения которых невозможно повышение компетенций блоков E и P. Основные проблемы в отделе маркетинга относятся к блоку E, отражая недостаточное развитие компетенции «стратегическое видение и проактивность». Отдел успешно справляется с текущими задачами и эффективен в краткосрочном периоде, но практически, не работает для стратегических целей.

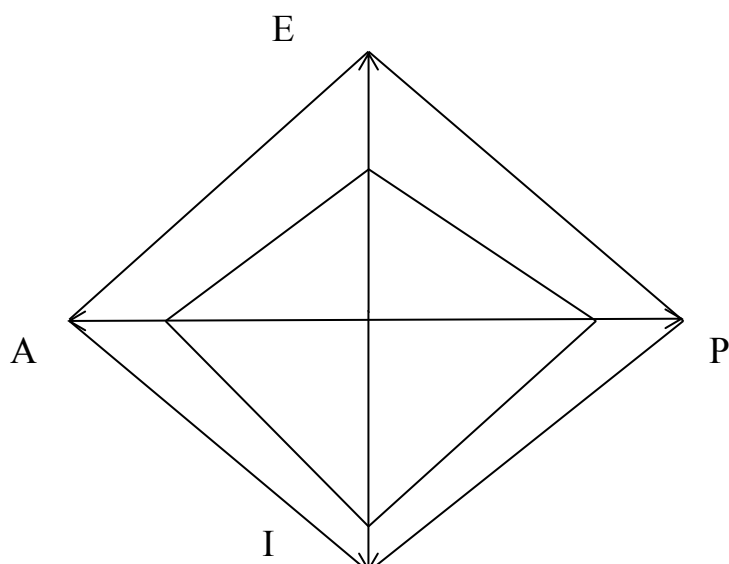


Рисунок 3.17. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников отдела маркетинга

### Участок фасадов:

Таблица 3.37. Экспертная оценка развития компетенций работников участка фасадов

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	2
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	2
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	2
Коммуникативные навыки	2
Лидерство	2
<b>Блок компетенций E</b>	
Гибкость в восприятии нового	2
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	1
Стратегическое видение и проактивность	1
Способность к риску	2
<b>Блок компетенций P</b>	
Понимание важности клиента	2
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	2
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	1
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	2
Коммуникативная адекватность	2
Ориентация на результат	2

<b>Блок компетенций А</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	2
Планирование и принятие решений	2
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	2

Сравнительно низкие показатели компетенций блоков Е и Р, с одной стороны, подтверждают результаты предыдущих этапов исследования и логичны для данного этапа развития компании, с другой стороны, они должны рассматриваться с учетом специфики потокового производства, где возможность проявления компетенции Е ограничена.

Основные проблемы в отделе маркетинга относятся к блоку Е, отражая недостаточное развитие компетенции стратегическое видение и проактивность». Отдел успешно справляется с текущими задачами и эффективен в краткосрочном периоде, но практически, не работает для стратегических целей.

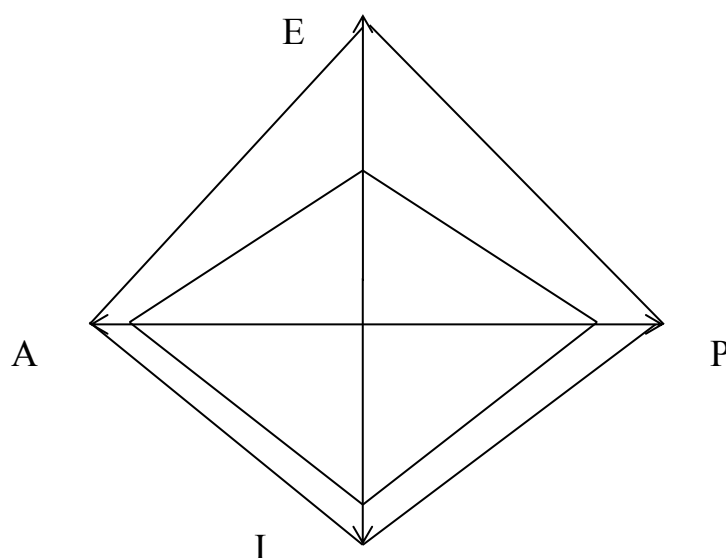


Рисунок 3.18. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников участка фасадов



**Участок сборки нестандартной мебели:**

Таблица 3.38. Экспертная оценка развития компетенций работников участка сборки нестандартной мебели

Компетенции	Уровень развития компетенции
<b>Блок компетенций I</b>	
Способность работать в команде	2
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	2
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	2
Коммуникативные навыки	2
Лидерство	2
<b>Блок компетенций E</b>	
Гибкость в восприятии нового	2
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	2
Стратегическое видение и проактивность	1
Способность к риску	1
<b>Блок компетенций P</b>	
Понимание важности клиента	1
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	2
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	2
Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	2
Коммуникативная адекватность	2
Ориентация на результат	2
<b>Блок компетенций A</b>	
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	2
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	2
Планирование и принятие решений	2
Пунктуальность	2
Стрессоустойчивость	2

Уровень развития компетенций блоков E и P как и во всей компании отражают определенные проблемы, однако скорее всего в связи со спецификой производства оптимальным решением будет развитие данных компетенций у руководителя или замена руководителя на более подходящего, способного организовать и мотивировать подчиненных.

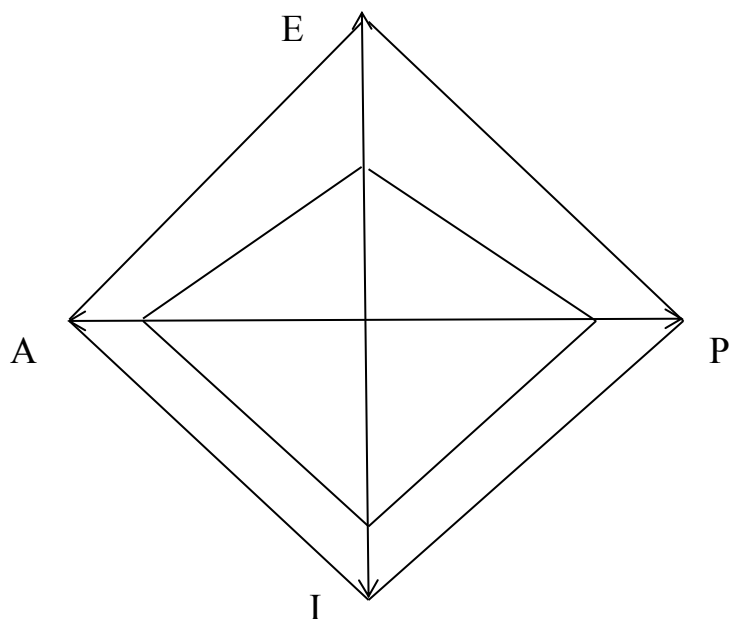


Рисунок 3.19. Профиль максимального и фактического развития компетенций работников участка сборки нестандартной мебели

Данный участок имеет большой потенциал для развития, однако существующие проблемы достаточно серьезны и требуют немедленного решения. Необходимо работать над пониманием важности клиента, а также над выработкой и доведением до каждого сотрудника стратегических целей и задач.

Разработанный нами профиль позволяет более детализировано и формализовано выделить существующие проблемные компетенции с целью их развития. Знание проблем дает возможность разработать мероприятия и рекомендации по повышению конкурентоспособности работников и развитию компании в целом.

### **3.3. Рекомендации по обеспечению конкурентоспособности работников группы компаний «Ангстрем»**

Любые проблемы развития организации всегда заключаются в дезинтеграции, вызванной изменениями. Задача менеджмента заключается в обеспечении непрерывности изменений и в то же время сохранении целостности организации. Возможность и успешность проведения изменений

во многом зависит от существующей организационной культуры, которая обеспечивает необходимый уровень интеграции за счет наличия общих ценностей и видения организации. Поэтому современные предприятия рассматривают организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие.

Анализ текущего состояния группы компаний «Ангстрем» в целом и уровня развития блоков компетенций персонала I, A, E и P в частности, выявил следующее:

- преобладает авторитарный стиль управления;
- относительно сильная организационная культура (58 баллов);
- низкая инновационная восприимчивость (0,54).

Выявленные в ходе исследования проблемы и предложенные рекомендации по их решению можно условно разбить на группы, соответствующие выделенным ранее блоки компетенций.

**Проблемы, связанные с административным блоком компетенций (А), и рекомендации по их решению:**

– Недостаточность и недоработанность имеющихся инструкций. Данная проблема особенно остро стоит для отдела продаж (отдел опта).

Необходимо дать возможность персоналу доработать каталог, рабочий листок, дать понятную и доступную информацию для менеджеров (в том числе актуальные образцы обивок/материалов), провести тренинг по стандартным программам мебели для всех отделов. На наш взгляд, стоит позволить сотрудникам в какой-то из рабочих дней (например, последний рабочий день месяца) заняться тем, на что не хватает времени в обычное рабочее время, но необходимо для дальнейшей работы (как раз, например, обновление каталога, создание инструкций, доставка обновленных образцов материалов в магазины и т.п.). Также стоит рассмотреть возможность

разделения работников (в частности, конструкторов отдела главного технолога) для работы по более узкой специализации.

– Забюрократизированность процедур принятия решения. Процесс принятия решений и подписания договоров с контрагентами настолько длителен, что иногда на момент его подписания он уже не актуален и приходится запускать процесс заново, начиная с согласования новых условий с поставщиком.

Отчасти данную проблему можно решить развивая функцию интеграции (I) в компании, что непосредственно связано с корпоративной культурой, ее решение будет рассмотрено в соответствующем блоке.

– Недостаточная регламентация и отлаженность производственных процессов. На участке сборки нестандартной мебели и работы смежных с ними подразделений часто нарушаются сроки и наблюдается слишком неравномерная загрузка рабочих и оборудования.

Решение данной проблемы состоит в использовании хронометражных методов (построении графиков Ганта), что требует соответствующего обучения руководства цеха, в том числе начальников смен.

**Проблемы, связанные с блоком компетенций интеграции (I), и рекомендации по их решению:**

– Недостаточная интегрированность компании.

Необходимо наладить каналы коммуникации между всеми подразделениями и отделами без исключения, чтобы покупателя, продавца или просто сотрудника, дозвонившегося до «не того» отдела/сотрудника грамотно перенаправили в подразделение/к сотруднику, который может решить возникшую проблему оперативно и эффективно. Также это необходимо для уменьшения бюрократических процедур и процессов в компании. Важно донести до каждого сотрудника, что степень открытости и готовности помочь помогает достичь общих корпоративных целей, а в конечном итоге и своих личных. Это важно, так как во многих отделах

сохраняется классическая, но не очень эффективная схема отношений: «мы сделаем только то, что записано в наших должностных инструкциях», ответа/действия руководителя нужно ждать столько, сколько положено по регламенту, даже если есть возможность отреагировать быстрее, а иногда и вовсе халатное отношение даже к непосредственным обязанностям (сотрудники не всегда говорят фамилии/отделы, но такие примеры приводились неоднократно отделом опта, отделом ЦРПП, отделом закупок ПК; необходимы дополнительные исследования, чтобы выявить данный вопрос относительно отдела закупок ПК, отдела кадров и отдела по работе с клиентами). В то же время отдельные отделы добились в этом направлении больших успехов благодаря правильной позиции руководителей этих отделов (отдел развития и отдел маркетинга). Для решения данной проблемы должен быть разработан и проведен отдельный расширенный тренинг по командообразованию с понятной и доступной информацией по структуре компании, обязанностям каждого подразделения, общим принципам работы и этике поведения в организации (на таком тренинге удобно познакомить большинство сотрудников друг с другом, объяснить цели, миссию и видение компании, убрать лишние коммуникативные уровни в рабочем процессе (поощрять неформальное общение между разными уровнями оргструктуры по рабочим вопросам), объяснить как взаимосвязаны отделы, а, следовательно, объяснить в том числе обоснованность и необходимость сквозных показателей в системе мотивации).

Таким образом, одним из наиболее существенных факторов повышения конкурентоспособности персонала организации в целом является уровень интеграции работников между собой и с клиентами. Необходимо серьезно поработать над согласованностью всех звеньев цепи, работать над тем, чтобы информация вовремя доходила как до покупателей (оптовых и конечных), так и в обратном направлении до руководства и сотрудников компании. Информация должна быть актуальной и постоянно и вовремя обновляться, это касается как внутриорганизационных изменений, так и изменений по

продукту. Возможно, стоит выделить ответственного именно за это (за обновление каталогов, создание справочников по стандартным программам для сотрудников, доведение актуальной информации и образцов до магазинов и оптовых покупателей и т.д.). Также следует провести диагностику процесса ответа на рекламации у партнеров (оптовых покупателей), скорости и процедуре замены/исправления брака, т.к. исходя из отзывов в интернете с этим часто бывают проблемы.

– Длительные сроки реализации заказа. Стоит рассмотреть возможность ускорения процесса за счет более слаженной логистики, начиная от получения заявки от покупателя и до момента сборки. 2 месяца (да и 45 дней) вполне могут быть решающим фактором при отказе от покупки клиента, так как, как правило, покупатель приходит и оформляет покупку тогда, когда товар уже необходим и когда имеются в наличии деньги, а не наоборот.

Представляется вполне возможным сокращение сроков, даже при серьезной загрузке производства, учитывая, что при наличии всех комплектующих и слаженной работе, даже нестандартный участок может собрать мебель за 1 день (по словам самих работников), то. Очень жестко должно отслеживаться время доставки: даже если клиент согласился ждать 45 дней, то задержка сборщиков даже на 1 час может вызвать огромное количество негатива, так как клиент уже спланировал свой день (что подтверждается отзывами), не говоря уже о том, что скорость замены бракованных деталей должна быть максимально быстрой (но никак не неделями). Необходимо повысить качество работы, а значит, и конкурентоспособность работников отдела логистики и руководства сборочных цехов, с целью повышения организованности рабочих процессов по выполнению заказов.

– Декларируемость миссии компании.

Необходимо доработать миссию, ценности и видение компании до актуального состояния, а не декларируемого, выявить и донести до работников уникальность компании, что выведет корпоративную культуру компании на новый уровень и поможет в правильной мотивации сотрудников. Заинтересованные и сплоченные сотрудники – это основа конкурентоспособности персонала.

– Негативное восприятие системы мотивации.

Необходимо провести дополнительное исследование для принятия решения о системе мотивации: создать более прогнозируемую и понятную систему мотивации, либо более детально разъяснить действующую систему.

Даже если система мотивации рассчитывается по сложной формуле, учитывающей все факторы, при недостаточном понимании ее сотрудниками, такая система теряет свою основную функцию – мотивирующую функцию, а превращается только в инструмент статистики для фиксации результатов сотрудников. Система мотивации должна быть легко прогнозируемой: неопределенность угнетающе действует на работников (что подтверждают ответы на вопросы из интервью, а также данные анкеты об уверенности в завтрашнем дне, у всех работников «Ангстрема» уверенность крайне низкая).

Мотивировать сотрудников можно не только материально, но и нематериально. В отделе опта, на наш взгляд, стоит усилить соревновательный дух менеджеров по продажам, пообещав (и выполнив) сотруднику с лучшими результатами за год повышение (причем повысить можно ведь и за счет новых направлений холдинга) или присвоив определенный статус (не просто лучший сотрудник года, а, например, статус тренера, но тогда нужно повышать статус самих тренеров). При этом мотивированные на саморазвитие и достижение сотрудники повышают конкурентоспособность персонала компании без затрат ресурсов компании.

С целью исследования факторов, определяющих степень привлекательности рабочего места и удовлетворенность работников трудом, рекомендуется использовать опрос работников, взяв за основу результаты

исследования Манповер групп в Германии, которые провели опрос «Рабочая мотивация 2014»<sup>107</sup>, представленный в приложении Г.

– Награждение сотрудников теряет свою мотивирующую функцию. При общем позитивном отношении к награждению сотрудников, многие достижения остаются неотмеченными, списки награждаемых практически не меняются.

Необходимо пересмотреть процесс отбора сотрудников для награждения, чтобы в списках награждаемых могли появиться новые лица. Частные достижения (рост и достижения сотрудника относительно его самого, а не относительно масштабов компании) также должны находить отражение на церемонии награждения в честь Дня рождения компании (пусть даже без материального поощрения), эту информацию можно получить от непосредственного руководителя и коллег сотрудника (помимо формальных показателей).

– Недостаточный профессиональный уровень обучения сотрудников. На данный момент существует вполне эффективная система внутреннего обучения, однако некоторые отделы до сих пор не могут пройти повышение квалификации из-за отсутствия отечественных тренингов и высококлассных специалистов в этой области, другие отделы жалуются на повторение материала.

На наш взгляд, было бы целесообразно оставить действующую структуру отдела обучения для решения базовых задач обучения внутри компании (в то же время продвигая своих лучших сотрудников на позицию тренеров), но для решения задач более высокого профессионального уровня приглашать сторонних тренеров (либо отправлять сотрудников на их тренинги). Обучение сотрудников должно давать не только теоретические и

---

<sup>107</sup> Was bei Frauen und Männern einen Arbeitsplatz attraktiv macht // <http://www.morgenpost.de/familie/article1828112/Was-bei-Frauen-und-Maennern-einen-Arbeitsplatz-attraktiv=macht.html> (дата обращения 16.11.14)



практические навыки, но и закладывать основы правильного отношения к клиенту.

– Недостаточное обучение сотрудников информационно-техническим программам. Отдел опта старается использовать новые программы (CRM), но часто сталкиваются с просьбами других сотрудников дать информацию не через программу, а «на пальцах»/на листочках. Возможно, помимо природной консервативности любого человека, причиной может быть отсутствие целостного понимания работы программы и нет понимания необходимости перехода на работу только в ней. Соответственно, для повышения конкурентоспособности работников требуется дополнительное обучение сотрудников информационно-техническим программам.

– Недостаточно эффективная работа с персоналом. Как показал опрос сотрудников, зачастую достойных кандидатов даже не приглашают на собеседование, периодически сотрудников увольняют по желанию руководителя, а не по объективным причинам (не стоит исключать страх конкуренции и человеческий фактор). Например, молодого человека только закончившего институт взяли продавцом, он успешно справлялся, но руководителю захотелось более «опытного» работника, т.е. работника постарше и попросил отдел кадров уволить нового сотрудника и найти замену. Это видится огромной ошибкой, т.к. такие сотрудники будут активно создавать негативный имидж компании, а значит, достойный кандидат, услышав подобный отзыв, просто не придет работать в компанию из страха, что он потратит свое время, а с ним поступят также.

Очень часто на вопрос «Слышали ли Вы истории о «героях» компании? Может кто-то Вам запомнился особенно?» респонденты отвечали: «Да, но он уже не работает в компании». Негативную тенденцию подтверждают и крайне низкие показатели уверенности сотрудников в завтрашнем дне. Были ответы: «Уверен, но только потому, что уверен в своем профессионализме (всегда найду работу, даже если это будет не «Ангстрем»)».

Практически все сотрудники называли истории о продвижении сотрудников от простых рабочих/рядовых сотрудников до руководящих должностей и практически все говорили о том, что нужно продвигать своих работников, а не приглашать руководителей со стороны. Однако в этих рассказах есть доля разочарования сегодняшней ситуацией и единственным сигналом, что «двери до сих пор не закрыты», является только назначение исполнительного директора, как пример человека, который работает чрезвычайно много и во многом является примером (а значит, для сотрудников это сигнал, что «если будешь работать много и эффективно, то тоже можешь добиться повышения»).

Однако рядовые сотрудники не очень верят в возможность продвижения по карьерной лестнице, для изменения настроения в компании требуется карьерное планирование сотрудников. Это последняя в списке, но также одна из значимых задач, стоящих перед компанией, без которой даже самая идеальная система мотивации будет иметь краткосрочный, а не стратегический характер.

**Проблемы, связанные с исполнительским блоком компетенций (Р), и рекомендации по их решению.**

С одной стороны, клиентоориентированность персонала достаточно сложная для измерения характеристика, с другой стороны, в современной теории и практике менеджмента практически не вызывает сомнения положительная корреляция между внешней клиентоориентированностью и внутренней лояльностью сотрудников компании. Как говорит консультант по организационному управлению с мировым именем С. Кови, «всегда обращайтесь со своими сотрудниками так, как хотите, чтобы они обращались с вашими лучшими клиентами».<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности: Электронное издание / С. Кови. - ООО «Альпина», 2011. - Электронная библиотека ModernLib.ru - [http://modernlib.ru/books/stiven\\_kovi/sem\\_navikov\\_visokoeffektivnih\\_lyudey\\_moschnie\\_instrumenti\\_razvitiya\\_lichnosti/read](http://modernlib.ru/books/stiven_kovi/sem_navikov_visokoeffektivnih_lyudey_moschnie_instrumenti_razvitiya_lichnosti/read) (10.02.2015)

Рассмотрим основные проблемы данного блока и рекомендации по их решению:

– Дизайн продукта, несоответствующий вкусам покупателя. Проведенный в рамках диссертационного исследования опрос клиентов, выявил, что только 20 из 100 опрошенных потенциальных клиентов покупали что-либо в «Ангстрем» ранее. При этом только 10 клиентов являются приверженцами марки, некоторые покупатели с трудом вспомнили, что они что-то покупали в «Ангстрем» ранее. С одной стороны, это позитивный сигнал, что реклама действует эффективно, генерируя новый поток клиентов (однако стоило бы посчитать также, сколько клиентов, из зашедших в магазин, делают покупку именно в «Ангстрем», а не у конкурентов в том же ценовом диапазоне). С другой стороны, это может быть негативным сигналом, т.к. именно повторные покупки могут служить индикатором, что компания успешно удовлетворяет имеющиеся потребности клиентов. Для долгосрочной перспективы не столь важно, сколько клиентов купило мебель сейчас, важно, сколько из них захотят вернуться за следующей покупкой.

Опрос людей, зашедших в магазин «Ангстрем», не может отражать мнение клиентов, оставшихся совершенно недовольными предоставленными товарами и услугами (т.к. они просто никогда не вернуться в «Ангстрем»), поэтому мы решили изучить отзывы клиентов в интернете.<sup>109</sup> 111 отзывов, из них 47 ярко негативного характера. Эти отзывы необходимо изучить и максимально учесть в дальнейшей работе. В основном проблемы с логистикой и сроками замены брака.

Опрос предпочтений клиентов выявил, что:

1) около 60% покупателей относятся к возрастному диапазону от 25 до 35 лет, около 10% - 36-46 лет и остальные 30% - за 46 лет;

---

<sup>109</sup> Отзывы об «Ангстрем», мебель / Справочник предприятий. - <http://www.spr.ru/otzyvy/angstrem-1132238.html> (дата обращения: 10.07.2013)

2) как правило, покупают мебель для новой квартиры, остальное по мере необходимости, но редко;

3) 67% клиентов из ста предпочитают современный стиль, остальные 33 – классический (статистика продаж подтверждает данную тенденцию);

4) около 20% считают, что главное в мебели красивый дизайн, 20% считают, что главное адекватное соотношение «цена-качество» и около 60% предпочитают платить пусть дороже, но за более высокое качество (однако, на наш взгляд, этот результат предсказуем, так как мебель «Ангстрем» создала уже определенный образ именно дорогой, но качественной мебели, а значит, клиент, который готов платить дороже, но ценит высокое качество, наверняка, пойдет в «Ангстрем», но даже среди таких клиентов необходимо формировать приверженность марки посредством программ лояльности и за счет оригинального дизайна, иначе они будут уходить к конкурентам).

На вопрос как создать оригинальный дизайн, который будет нравиться большинству и может дать маркетинг персонала, так как наиболее аргументированный ответ – привлечение лучших (наиболее конкурентоспособных) дизайнеров/конструкторов к сотрудничеству. Безусловно, не последнюю роль будет играть оплата труда, но дизайнеры – это креативные нестандартные люди, которым важна определенная степень свободы, которая может проявляться в нестандартном графике и/или в нестандартном интерьере офиса. Примерами таких интерьеров, отражающих отношение к работе, могут служить офисы таких компаний как Google, Avito, Microsoft. С одной стороны, это создает определенную атмосферу, определенное отношение к работе, так и определенный имидж передовой креативной компании. В рабочие офисы холдинга вложены огромные деньги, но они остаются скучными «коробками», за исключением коридоров, в которых развешены фотографии из истории компании, рисунок на обоях не стандартный, а напечатан именно для этого интерьера; также помещение на четвертом этаже не столь большое и наличие цветов смягчает ощущение офиса; на третьем этаже никто даже не приветствует друг друга, приходя на

работу, т.к. помещение огромное и приветствие все равно не все услышат и скорее всего никто не ответит. Все это не способствует созданию сильной положительной корпоративной культуры и в конечном итоге интегрированности (I) компании. Вполне возможно, что для основной части офисных помещений (с отделами, в которых нужна не креативность, а работоспособность), модернизация может пройти по стандартному пути – озеленения, изменения разделения рабочего пространства, но для дизайнеров/конструкторов возможны более глобальные изменения представлений об офисе.

Помимо работы над привлечением конкурентоспособных дизайнеров, необходима планомерная работа по повышению конкурентоспособности уже работающего персонала. Это возможно посредством наставничества для новых сотрудников (что отчасти действует в компании), а также за счет активного поощрения посещения выставок и предложений по внедрению новых технологий и модельных решений в мебели.

– Размытое понимание клиентоориентированности. Практически все работники говорят о том, что клиент на первом месте, о приоритете удовлетворения потребностей клиента, однако на практике ответственность за это перекладывается на продавцов в магазинах или смежные отделы. Нет понимания, что в конечном итоге все отделы работают с клиентами (отдел А выполняет работу для отдела Б, непосредственно связанного с обслуживанием клиентов, а значит, в зависимости от того, насколько быстро и качественно отдел А выполнит свою работу, будет зависеть насколько быстро и качественно будет оказана услуга/продан продукт конечному покупателю, цепочка может удлиняться, но смысл останется тем же, этого понимания, к сожалению, нет).

Необходимо разъяснять сотрудникам значение понятия «внутренний клиент». Внутренний клиент – это любой сотрудник (коллега, руководитель/подчиненный), который обращается с профессиональной просьбой. Помощь такому внутреннему клиенту по значимости должна

приравняться помощи конечному клиенту (покупателю), даже если это не относится к прямым обязанностям или по регламенту возможно выполнять работу дольше. Все сотрудники должны осознавать долю своей ответственности в работе смежных подразделений. Как показали опросы, большинству непонятно как они могут влиять на сквозные показатели и работу смежных подразделений, многие выбрали в анкете желание поощрения коллективных результатов, но на практике предпочитали премию, зависящую только от личных результатов. Наиболее вероятно, что сотрудники подразумевали под коллективными результатами только работу своего отдела.

**Проблемы, связанные с предпринимательским блоком компетенций (Е), и рекомендации по их решению:**

– Унификация изделий не нравится покупателям из-за большого количества ненужных отверстий, усложняет работу как сборщикам, так и продавцам.

Требуется пересмотр целесообразности перехода к унификации. Безусловно, из-за отсутствия сведений об изменении затрат до и после унификации изделий, невозможно судить о ее целесообразности. Однако стоит учитывать не только разницу затрат при производстве мебели до и после унификации, но и разницу в объеме продаж (могут влиять как страх продавца ошибиться в комплектации при продаже, так и вкусы покупателя), а также разницу в количестве брака/других недостатков (в том числе увеличивающиеся временные затраты) при сборке. Основной голос при покупке мебели для дома, как правило, имеет женщина. В Европе женщины выбирают в одежде удобство, качество, без особой оглядки на стиль в повседневной жизни, думаю, русских женщин можно узнать в любой стране мира. Та же аналогия может быть проведена и с мебелью: для нас все-таки основной критерий не только качество, но и красота мебели. Многочисленные отзывы и жалобы говорят о том, что стоит еще раз подумать о целесообразности унификации.

– Недоработанность сайтов компании.

Задействовать дизайнеров, фотографа и сотрудников IT отдела в доработке сайта (выставить все имеющиеся в ассортименте образцы, доработать как наполнение, так и оформление сайтов).

– Недостаточно конкурентоспособное ценообразование и ассортимент гипермаркета мебели Hommu (одно из направлений розничных продаж холдинга «Ангстрем»). Топовые модели диванов в более дешевых магазинах (Много мебели, Номете, Цвет диванов) стоят почти в 2 раза дешевле при закупке на одной и той же фабрике, чем в Hommu. Например, стол-трансформер «Ангстрем» за 13264 рубля, в другом магазине Хофф (Hoff) за 8990 рублей, Цвет диванов – 6990 рублей). Причиной такого серьезного расхождения является себестоимость товара, которая складывается не только из материалов и оплаты труда рабочих, но и оплата разросшегося административного аппарата.

Вариантом решения данной проблемы может быть добавление группы дешевых товаров (либо дешевле, чем у других конкурентов), а также доработка ценообразования и ассортимента: не должно быть идентичных товаров, более дорогих, чем у конкурентов (что не всегда оправдано, т.к. топовые модели убирать не целесообразно), либо их принципиальное отличие: почему данный товар стоит дороже, чем у конкурентов должно быть обоснованно визуально (чтобы покупатель сразу мог заметить разницу, даже без пояснений продавца: это могут быть другие материалы, изменения комплектации или конструкции или просто печатные/рекламные материалы, говорящие о более высоком качестве, чем у конкурентов, если это так). Та же логика должна быть и по некоторым группам товаров для дома.

– Недостаточно широкий спектр услуг, предоставляемых в рамках Hommu. Так, шторы и тюль, практически никогда не бывают необходимых размеров, их нужно подшивать (значит, необходим сервис пошива штор), найти одного цвета шторы и декоративные подушки практически

невозможно, а значит, пошив диванных подушек или покрывал из той же ткани, что и шторы, также будет пользоваться спросом.

Вполне могут быть востребованы кованые напольные декоративные полки и стеллажи. Можно добавить уникальные аксессуары для декора дома ручной работы (наверняка, есть много талантливых мастеров, которые будут рады получить доступ к продаже своих работ через гипермаркет с большой проходимостью).

В настоящее время снова становится модным фотопечатать на обоях (в Воронеже занимается Обойный мир, это недешевое удовольствие, но пользующееся спросом, хотя еще не столь известное). Можно найти мастера, который сможет рисовать на обоях (вместо фотопечати) – это гораздо оригинальнее и всегда эксклюзивно.

Многие фирмы, продающие кухни, предлагают печать на оргстекле, а также печать на стеклянной столешнице с тем же рисунком, что и на фартуке либо на кухонных дверцах (н-р, можно выполнять самим или через подрядчика).

Эти направления можно развивать на условиях внутреннего предпринимательства (когда сотрудники внутри организации создают, по сути, свой бизнес). Многие сотрудники мечтают о «своем деле» (в ходе исследования об этом говорили как минимум 3 сотрудника, а, как правило, об этом мечтает большинство молодых работников), однако без необходимых навыков приходят снова работать в компанию «ради денег», но с затаенной мечтой. Это могло бы служить как на благо компании, так и было бы поощрением инициативных сотрудников.

Таким образом, так как компания находится на этапе консервации, необходимо в первую очередь разрешить проблемы группы Р (исполнительского блока) и группы Е (предпринимательского блока). Работа над данными проблемами потребует слаженной работы всех подразделений, поэтому нельзя забывать об укреплении блока I (интегративного). Блок А (административный) с одной стороны уже проработан на предыдущих этапах



и является сильной стороной на текущем этапе, однако по мере развития других блоков будут появляться новые процедуры или меняться старые, что должно быть формализовано и заново зафиксировано в корпоративных кодексах и регламентах. В целях развития предпринимательской функции компания должна диверсифицировать свой бизнес (это может быть как в рамках той же деятельности, так и смежная область деятельности), создав дополнительную точку роста. На наш взгляд, такой точкой роста могут служить новые направления HitLine (бренд, разработанный для оптовых покупателей, располагающийся в сегменте средний минус) и Hommu (гипермаркет мебели и товаров для дома). Выполнение предложенных выше рекомендаций, на наш взгляд, позволит компании снова вернуться на этап расцвета.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ трудов отечественных и зарубежных исследователей, изучавших проблему формирования и развития конкурентоспособности работников, позволил сформировать авторскую позицию, определяющую «конкурентоспособность работника» как трансформируемый в соответствии с этапами жизненного цикла организации уровень компетенций, отражающий степень развития полезных для осуществления профессиональной деятельности психо-физиологических, личностных и деловых качеств, по отношению к аналогичным субъектам рынка труда с целью достижения более выгодной позиции, и его место в иерархической структуре конкурентоспособности субъектов экономики. Аргументирована роль компетенций при определении конкурентоспособности работников.

Выделены экстенсивный и интенсивный пути повышения конкурентоспособности работника. В рамках исследования предложена авторская классификация основных подходов к обеспечению конкурентоспособности работников по иерархическому, национальному и управленческому классификационным признакам.

Отталкиваясь от имеющихся в настоящее время научных подходов к определению компетенций, мы предложили рассматривать их как набор личностных и профессиональных характеристик, навыков, мотивов и опыта, определяющих качество выполнения профессиональной деятельности. Выделение ключевых компетенций позволило определить критерии оценки конкурентоспособности персонала, что нашло отражение в корпоративном профиле компетенций. Нами выделены этапы его формирования и реализации на практике.

Выявлена взаимосвязь уровня конкурентоспособности персонала и стадии жизненного цикла организации. На основе рассмотрения и сравнения основных концепций жизненного цикла организации дано собственное определение жизненного цикла организации как протяженный во времени

отрезок существования организации, включающий определенную последовательность этапов ее развития (характеризующихся специфичными ценностями и целями), сменяющихся через периоды кризисных состояний (так называемых кризисов роста), от управления которыми зависит скорость энтропии организации, эффективность ее работы и продолжительность жизнедеятельности.

Выделены факторы внутренней и внешней среды организации, влияющие на формирование конкурентоспособности работников. При этом влияние факторов в зависимости от стадии жизненного цикла компании будет неравнозначно. Рассмотрена концепция управления талантами как один из важных современных методов обеспечения конкурентоспособности работников и эффективности управления ими.

Выявлено, что конкурентоспособность персонала формируется и развивается по мере прохождения организацией стадий жизненного цикла, соответственно, динамика показателей конкурентоспособности коррелирует с показателями определяющими стадию жизненного цикла организации.

Разработаны основные и вспомогательные индикаторы жизненного цикла организации, коррелирующие с конкурентоспособностью персонала. К основным индикатором отнесены:

– инновационная восприимчивость персонала, отражающая уровень развития функции Е (инновационности);

– сила и направленность корпоративной культуры, характеризующие уровень развития функций I (интегрированности).

К вспомогательным:

– клиентоориентированность сотрудников, показывающая уровень развития функции Р (исполнения);

– формализация и бюрократизация процессов, отражающая уровень развития функции А (администрирования).

Разработана методика оценки конкурентоспособности работников на разных стадиях жизненного цикла организации. Методика включает алгоритм последовательных действий, таких как:

- определение индекса инновационной восприимчивости и типа корпоративной культуры для определения стадии жизненного цикла с учетом вспомогательных показателей;

- оценка уровня развития компетенций работников в соответствии с разработанным корпоративным профилем компетенций;

- разработка рекомендаций на основе полученных результатов предыдущих этапов алгоритма.

Разработанная методика позволяет провести комплексное обследование любой организации, независимо от формы собственности; определить ее стадию жизненного цикла; выявить типичные и патологические проблемы, присущие организации на данном этапе; выявить компетенции персонала требующие развития и наметить план дальнейших мероприятий по повышению конкурентоспособности персонала для перемещения компании на более благоприятный этап.

Проведенная диагностика ключевых отделов, определяющих текущее и стратегическое развитие группы компаний, показала, что они находятся на разных стадиях жизненного цикла, хотя и достаточно близко друг к другу. Их усредненное значение отражает местоположение всей компании (в нашем случае группы компаний) на кривой жизненного цикла и соответствует стадии «консервация». Компания имеет как точки роста для возможного омоложения до стадии расцвета, так и патологические проблемы, которые при отсутствии должного внимания могут привести компанию на более поздние стадии. Помимо признаков «консервации» прослеживаются негативные тенденции следующих стадий «стагнация» и «деградация», что отражает системный характер проблем.

Проведена оценка уровня развития компетенций работников ключевых отделов на основе разработанного корпоративного профиля компетенций, что подтвердило выводы предыдущих этапов исследования, а также позволило выявить наиболее проблемные блоки компетенций работников, а именно блоки Е (инновационный) и Р (исполнительский), т.е. группа компаний должна стать снова более гибкой и проактивной, повышая свой инновационный потенциал, и более клиентоориентированной, работая над лояльностью клиентов и сотрудников.

Предложены рекомендации по обеспечению конкурентоспособности работников ключевых отделов группы компаний «Ангстрем» на основе управления ключевыми индикаторами стадии жизненного цикла организации и проведенной оценки уровня компетенций работников, соответствующие выделенным ранее блокам компетенций.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абрамов В.Л. Управление конкурентоспособностью экономических систем: Автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Валерий Леонидович Абрамов; Моск. Междунар. высш. шк. бизнеса МИРБИС. – М.: 2005. – 44 с.
2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 407с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес, пер. с англ. под науч. ред. В.Г. Кузина. – СПб.: Питер, 2012. – 384 с.
4. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО Типография «НОВОСТИ», 2000. – 255 с.
5. Айрапетова О. Три принципа работы с талантами от компаний Кремниевой долины [Электронный ресурс] / О. Айрапетова // Сайт HR сообщества и публикации HR-Portal. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/tri-principa-raboty-s-talantami-ot-kompaniy-kremnievoy-doliny> (дата обращения: 10.12.2013).
6. Алексеев Н. Управление изменениями в эпоху без закономерностей: [Электронный ресурс] / Н. Алексеев // Сайт ИНТАЛЕВ — технология вашего успеха. – URL: <http://www.intalev.ru/?id=765> (дата обращения: 12.02.2014).
7. Алиев З.Т. Конкурентоспособность в эпоху глобализации / З.Т. Алиев // Власть. 2009. - № 2. – С. 2-8.
8. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. 2004. – №1. – С. 81-88.
9. Антология экономической классики. В 2т. / под ред. З.А. Басырова. - М.: Эконов, 1991. - Т. 1. – 961 с.
10. Ассесмент-центр: [Электронный ресурс] // Решения для бизнеса «Smart Business Solutions». – URL: [http://www.sbsc.ru/business/assessment\\_about.html](http://www.sbsc.ru/business/assessment_about.html) (дата обращения: 12.12.14).

11. Байденко В.И. Компетенция: к освоению компетентного подхода / В.И. Байденко. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. - 30 с.

12. Базаров Т.Ю. Технология Assessment Centre / Т.Ю. Базаров // Менеджер по персоналу. 2006. - № 8. - С. 4-13.

13. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях / Т. Баландина, Ю. Быченко // Проблемы теории и практики управления. 2007. - №10. - С. 79-86.

14. Безденежных Т.И. Занятость, рынок труда и конкурентоспособность рабочей силы: концепция, формы и методы управления на региональном уровне: дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Т.И. Безденежных. - СПб., 2005. - 305 с.

15. Безенберг К. В центре внимания – сотрудник: что способно изменить сферу труда будущего / К. Безенберг, Б. Кюпперс. – Пер. с нем. А.С. Полевщикова. – М.: Изд-во «Элит Москва», 2014. – 320 с.

16. Бекетов Н.В. Формирование инновационной экономики России: попытка осмысления социально-политической эффективности / Н.В. Бекетов // Проблемы современной экономики. 2010. - №3. – С. 8-12.

17. Беседин А.Л. Теоретико-методологические основы реформирования предприятий реального сектора экономики / А.Л. Беседин. - Тула: ТулГУ, 2006. - 258 с.

18. Блауг М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют: Пер. с англ. / Науч. ред. и вступ. ст. В.С. Автомонова // Вопросы экономики. – 2004. – 416 с.

19. Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности: [Электронный ресурс] / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. – № 4. – URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1094.html> (дата обращения: 1.03.2015).

20. Большов А.В. Об инвестиционном подходе к управлению человеческим капиталом в конкурентной экономике / А.В. Большов, Л.Г. Набиева // Проблемы современной экономики. 2004. - №1/2. – С. 111-113.

21. Буцкая Н.Г. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности компаний: [Электронный ресурс] / Н.Г. Буцкая // Теоретический журнал «CREDO NEW». – URL: <http://credonew.ru/content/view/734/58/> (дата обращения 12.10.2013)

22. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка: [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. – № 2. – URL: <http://dis.ru/library/543/25712/> (дата обращения: 1.10.2013)

23. Васильева О. Управление талантами: найти и удержать: [Электронный ресурс] / О. Васильева // Все для кадровика. 2012. - №4. – URL: <http://www.pro-personal.ru/article/382690-upravlenie-talantami-nayti-i-uderjat> (дата обращения: 10.12.2014).

24. Васильева Ю.А. Залезть компании в душу. Как исследуют корпоративную культуру: [Электронный ресурс] / Ю.А. Васильева // Информационный канал-дайджест «Психомедиа». — URL: <http://www.psychomedia.org/index.php?page=psy&art=1957> (дата обращения: 3.08.2014).

25. Верц С.В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа: [Электронный ресурс] / С.В. Верц // УЭКС. - 2013. - №50 (2). – С. 1-11. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-formirovanie-vnutrennego-korporativnogo-imidzha> (дата обращения: 10.08.2015).

26. Владыкина Л.Б. Формирование конкурентоспособного персонала организации и рост нематериальных активов: [Электронный ресурс] / Л.Б. Владыкина // Проблемы современной экономики. 2009. - № 1(29). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2405> (дата обращения: 10.05.2015).



27. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно: [Электронный ресурс] / Н. Володина // HR-портал. – URL: <http://hr-portal.ru/article/model-kompetenciy-eto-ne-slozhno> (дата обращения 12.10.2015).

28. Воронин В.П. Стратегическое управление конкурентоспособностью организации: теория, методология, практика: Монография / В.П. Воронин, В.М. Самойлов, Э.П. Лесникова. – Воронеж: Истоки, 2004. – 188 с.

29. Воронин В.П. Человеческий капитал и инновационное развитие: стратегия взаимодействия: Монография / В.П. Воронин, Н.С. Родионова, О.В. Осенева. – Воронеж: ВГТА, 2010. – 136 с.

30. Всемирный экономический форум: глобальный рейтинг конкурентоспособности 2014-2015: [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал «Центр гуманитарных технологий» - URL: <http://gtmarket.ru/news/2014/09/03/6873> (дата обращения: 1.10.2014).

31. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жековская, И. Трофимов // Российский экономический журнал. 1998. – № 3. – С. 67–68.

32. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. - 7-е изд., доп. - М.: Норма, 2007. — 448 с.

33. Гоголева Т.Н. Конкуренция: Сущность, закономерность, регулирование: Монография / Т.Н. Гоголева. – Воронеж: изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2004. – 200 с.

34. Голубков Е.П. RFM-анализ: методика и практика применения: [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. - №6(98). – URL: <http://www.mavriz.ru/annotations/2013/6/> (дата обращения: 9.12.2015).

35. Горшкова Л.А. Инструментарий анализа системы управления организацией: Монография / Л.А. Горшкова. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. — 287 с.

36. Горшкова Л.А. Управление развитием организации в соответствии с концепцией жизненных циклов / Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. - №4. – С. 167-173.

37. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Серия Менеджмент. 2002. - Вып. 4. – С. 23-31.

38. Данкер К.А. Актуальные методы оценки конкурентоспособности персонала / К.А. Данкер // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – №10 (46). - С. 84-90.

39. Данкер К.А. Российский и западный подходы к формированию конкурентоспособности персонала / К.А. Данкер // Вестник ВГУ. – 2014. – №1. - С. 63-67.

40. Дементьева А.В. Конкурентоспособность международных компаний // Маркетинг. 2000. – № 3. – С. 64-73.

41. Дуракова И.Б. Развитие имиджевых технологий в управлении персоналом. Опыт Германии / И.Б. Дуракова // Управление. 2013. – Т. 1. - №1. – С. 35-38.

42. Дятлов А.Н. Три модели жизненных циклов и развития организации: [Электронный ресурс] / А.Н. Дятлов. – URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_3899](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_3899) (дата обращения 10.10.2014).

43. Европейская система квалификаций: [Электронный ресурс] – URL: <http://fedmet.org/files/Sector%20Skills%20Council/World%20Experiance/EQF.pdf> (дата обращения: 10.10.2015).

44. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 2008. – 511 с.

45. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения: [Электронный ресурс] / А.Н. Захаров, А.А. Зокин. // Отраслевой портал Logistics.ru. – URL: [http://www.logistics.ru/scm/9/2/i20\\_64.htm](http://www.logistics.ru/scm/9/2/i20_64.htm) (дата обращения: 14.10.2014).

46. Землянухина С.Г. Развитие трудовых ресурсов как фактор экономического роста: Монография / под ред. С.Г. Землянухиной. – Саратов: Саратов. гос. техн. ун-т, 2006. – 274 с.

47. Иванов Е.Н. Классификационные подходы и методы измерения организационной культуры: [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2011. №1 (6). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsionnye-podhody-i-metody-izmereniya-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 10.08.2015).

48. Ильиных С.А. Теория и практика организационной культуры: [Электронный ресурс] / С.А. Ильиных // Проблемы современной экономики. 2007. — №2(22) – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=222742003.2008> (дата обращения: 13.03.2015).

49. История экономических учений: учеб. пособие / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 784 с.

50. Казаков М.В. Роль конкурентоспособности персонала в конкуренции между субъектами предпринимательства: [Электронный ресурс] // Современная конкуренция. 2010. - №5. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-konkurentosposobnosti-personala-v-konkurentsii-mezhdu-subektami-predprinimatelstva> (дата обращения: 01.11.2013).

51. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель, 2003. – № 11. – С. 15-18.

52. Кибанов А.Я. Проблемы управления персоналом в организациях: Тематический сборник научных трудов / Под ред. А.Я. Кибанова; ГУУ. – М., 2005. – 255 с.

53. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2013. - 301 с.

54. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. под ред. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.

55. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов / В.И. Кнорринг. - М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2001. - 528 с.

56. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: учеб. пособие / С.Н. Князев. - Минск: Армита-Маркетинг, 2002. - 512 с.

57. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям?: [Электронный ресурс] / Т. Ковалева // Журнал «Персонал-микс», 2005. - № 5. URL: <http://www.personal-mix.ru/> (дата обращения: 10.02.2015).

58. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности: [Электронный ресурс] / С. Кови // ООО «Альпина», 2011. - Электронная библиотека ModernLib.ru. – URL: [http://modernlib.ru/books/stiven\\_kovi/sem\\_navikov\\_visokoeffektivnih\\_lyudey\\_moshnie\\_instrumenti\\_razvitiya\\_lichnosti/read](http://modernlib.ru/books/stiven_kovi/sem_navikov_visokoeffektivnih_lyudey_moshnie_instrumenti_razvitiya_lichnosti/read) (дата обращения: 10.02.2015).

59. Коллинз Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Д. Коллинз, Дж. Поррас. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — 350 с.

60. Кондратьев А. Человеческий капитал в российской экономике: консервация или инновации: [Электронный ресурс] / А. Кондратьев // Промышленник России. 2012. – URL: <http://promros.ru/magazine/2012/sep/aleksej-kondratev-chelovecheskij-kapital-v-rossijskoj-ekonomike-konservaciya-ili-innovacii.phtml> (дата обращения 10.03.14).

61. Коноплева Г.И. Повышение конкурентоспособности персонала организации: [Электронный ресурс] / Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко, К.В. Василенко. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/9375.pdf> (дата обращения: 10.10.2015).

62. Конкурентоспособность молодежи на рынке труда / О.А. Колесникова, А.М. Донецкий, А.В. Звездинская, Н.А. Бебнева. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2012. – 192 с.

63. Конкурентоспособность трудовых ресурсов в условиях инновационности российской экономики: Монография / Под ред. С.Г. Землянухиной. - Саратов: Саратов. гос. техн. ун-т, 2006. – 416 с.

64. Коптева К.В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации / К.В. Коптева, О.А. Бакшеева // Основы экономики, управления и права. 2013. - № 5 (11). – С. 77.

65. Корогодин И.Т. Методология социально-экономического и диссертационного исследования: учеб. пособие / И.Т. Корогодин. – Воронеж: ИПЦ Воронежского госуниверситета, 2009. – 300 с.

66. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестн. БГТУ. Экономика и менеджмент. 2009. - №2 (22). – С. 128-133.

67. Кузьмина А. Потенциал рабочей силы и рынок образовательных услуг / А. Кузьмина // Вопросы экономики. 2007. - №1. - С. 144-146.

68. Куприянова Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? / Т. Куприянова, В. Растимешин // Консультант директора. 2001. – № 23 (155). – С. 23-26.

69. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система / О.В. Лавизина // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. - №5. – С. 23-34.

70. Лайл М. Компетенции на работе / М. Лайл, Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер.- пер. с англ. - М: НИРРО, 2005. - 384 с.

71. Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия / Б. Ливерхуд, Ф. Глазл. – Калуга: Духовное познание, 2007. – 326 с.

72. Магуро М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М.И. Магуро // Управление персоналом. 2002. - № 1. - С. 3-5.

73. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.

74. Малкова И.Ю. Проблема проектирования в компетентностном подходе / И.Ю. Малкова // Вестн. Том. гос. ун-та. 2007. - № 298. - С. 186-190.

75. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании: [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. – № 4. – URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1703.html> (дата обращения: 20.05.2014).

76. Марковский В. Камень преткновения или точка опоры? : [Электронный ресурс] / В. Марковский // Top-Manager: журнал для руководителей. – URL: <http://www.top-manager.ru/> (дата обращения: 21.03.2015).

77. Маркс К. Сочинения. В 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. - 2-е изд. — М.: Политиздат, 1961. - Т. 1 – 900 с.

78. Маркс К. Сочинения. В 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. - 2-е изд. – М.: Политиздат, 1961. – Т. 19. – 533 с.

79. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3 т. / А. Маршалл. – пер. с англ. - М. : Прогресс, 1993. - Т. 3. – 594 с.

80. Масленникова Н.П. Управление развитием организации / Н.П. Масленникова. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. - 304 с.

81. Матурана У. Древо познания. Биологические корни человеческого понимания / У. Матурана, Ф. Варела: пер. с англ. Ю.А. Данилова. – М.: ПРОГРЕСС-ТРАДИЦИЯ, 2008. – 223 с.

82. Методы оценки персонала в зависимости от этапа развития организации. Жизненные циклы сотрудников на примере ЗАО «ФК Финком» : [Электронный ресурс] // Портал «Trainings.ru». – URL: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=10435> (дата обращения: 25.03.2016).

83. Мешкова А.Н. Человеческий капитал как базовая составляющая конкурентного потенциала организации / А.Н. Мешкова, Е.А. Лобанова // Сборник тезисов докладов Пятого международного научного конгресса

«Роль бизнеса в трансформации российского общества - 2010», - М.: ООО «Global conferences», 2010. – С. 221-224.

84. Милов Г. Затраты российских работодателей на персонал растут, а отдача от них снижается: [Электронный ресурс] / Г. Милов // Ведомости. – №3407. – URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/15150771/zatraty-ne-dayut-otdachi> (дата обращения: 21.09.2014).

85. Милль Дж. С. Основы политической экономии. В 3 т. / Дж. С. Милль. – М. : Прогресс, 1980. – Т. 1. – 369 с.

86. Миллс Р. Компетенции / Р. Миллс: пер. с англ. – М.: НИРРО, 2004.- 128 с.

87. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2004. – 160 с.

88. Мотова А.А. Повышение конкурентоспособности трудовых ресурсов российской федерации в XXI веке: [Электронный ресурс] / А.А. Мотова, О.И. Щербакова – URL: [http://www.mami.ru/science/aai77/scientific/article/s11/s11\\_16.pdf](http://www.mami.ru/science/aai77/scientific/article/s11/s11_16.pdf) (дата обращения 21.04.2014).

89. Мясоедова Т.Г. Повышение конкурентоспособности российских промышленных предприятий на основе современных механизмов и инструментов развития человеческих ресурсов / Т.Г. Мясоедова. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2006. – 201 с.: ил., табл.

90. Негиши Т. История экономической теории : пер.с англ. / Т. Негиши. – М. : Аспект-Пресс, 1995. – 461 с.

91. Нельсон Р.Р. Эволюционная теория экономических изменений: пер. с англ. / Р.Р. Нельсон, С.Дж. Уинтер. — М.: Дело, 2002. – 536 с.

92. Неунылова О.Н. Качество рабочей силы: оценка, динамика, резервы повышения: дис. ... канд. экон. наук / О.Н. Неунылова. – Самара : [б. и.], 2002. – 164 с.

93. Никитина А. Мотивация персонала как инструмент конкурентной борьбы: За кадром / А. Никитина, Ю. Черепанова // Эксперт-Урал. 2004. - №1. – С. 20-25.

94. Нонака И. Компания создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. - М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 384 с.

95. Овчинникова Т.И. Влияние факторов глобализации на конкурентоспособность работников в рыночных условиях / Т.И. Овчинникова, С.В. Кобелева, С.Н. Арзыбова, Т.А. Еремина // Экономика. Инновации. Управление качеством. 2014. - №3. – С. 22-27.

96. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. - 752 с.

97. Одегов Ю.Г. Экономика персонала в 2 ч. / Ю.Г. Одегов., Г.Г. Руденко, А.А. Федченко. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – Ч. 2. - 1312 с.

98. Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи: [Электронный ресурс] / Т.Г. Озерникова // Известия ИГЭА. 2005. - №1. – С. 71-75. –URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-konkurentosposobnost-rabotnikov-problemy-vzaimosvyazi> (дата обращения: 14.05.2013).

99. Олейникова О.Н. Разработка модульных программ, основанных на компетенциях: Учеб. пособие / О.Н. Олейникова, А.А. Муравьева, Ю.В. Коновалова, Е.В. Сартакова. - М.: Альфа-М, 2005. - 288 с.

100. Отзывы об «Ангстрем», мебель: [Электронный ресурс] // Справочник предприятий. – URL: <http://www.spr.ru/otzyvy/angstrem-1132238.html> (дата обращения: 10.07.2013).



101. Оучи У. Методы организации производства. Теория Z. Японский и американский подходы / У. Оучи: сокр. пер. с англ. – М.: Букинист, 1984. – 184 с.
102. Павленков В.А. Рынок труда. Занятость. Безработица / В.А. Павленков. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 368 с.
103. Павлуцкий А. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организации / А. Павлуцкий, Е. Павлуцкая, О. Алехина // Управление персоналом. 2004. - № 2. - С. 26-28.
104. Пальшин К. Сколько бизнес тратит на образование сотрудников: [Электронный ресурс] / К. Пальшин // Индустриальный портал о работе и рынке труда в медиа и рекламе «Mediajobs.ru». – URL: <http://mediajobs.ru/infocenter/menedgment/317> (дата обращения: 23.03.2015).
105. Пашутин С. О лояльных сотрудниках / С. Пашутин // Управление персоналом. 2008. - №14. - С. 58-61.
106. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена / П.Г. Перерва. – М.: Издательство «Феникс», 2003. – 592 с.
107. Персонал как конкурентное преимущество компании: Материалы II Рос. науч.-практ. конф. / [ Отв. ред. Г.Ю. Маштакова]. – Казань: Казан. гос. ун-т, 2006. – 128 с.: ил.
108. Петти У. Экономические и статистические работы. В 2 т. / У. Петти. – М.: Соцэкгиз, 1940. - Т. 1. – 324 с.
109. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. - М.: Прогресс, 2008. – 424 с.
110. Плотников М.В. Модели организационных изменений: эволюционно-эпистемологическая перспектива / М.В. Плотников // Вестник ННГУ. 2007. - №1(6). – С. 88-96.
111. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.

112. Портер М. Конкуренция и компетенция / М. Портер, - М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
113. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.
114. Причины жадности работодателей: [Электронный ресурс] // Сайт агентства по поиску персонала «Аргумент». – URL: [http://www.argument-personal.ru/full\\_news/54/](http://www.argument-personal.ru/full_news/54/) (дата обращения 15.10.2014).
115. Риккардо Д. Сочинения. В 5 т. / Д. Риккардо. – М.: Госполитиздат, 1985. – Т.1 – 360 с.
116. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2001.- 304 с.
117. Савельева Н.А. Формирование конкурентоспособности на мезоуровне: Монография / Рост. гос. экон. ун-т «РИНХ». – Ростов-на-Дону РГЭУ, 2004. – 122 с.: ил., табл.
118. Саритх М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ / М. Саритх. – М.: б. и., 2004. – 191 с.
119. Светуньков С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С.Г. Светуньков.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – 150 с.
120. Селлей Н. Жизненный цикл работника: шесть стадий: [Электронный ресурс] / пер. с англ. А. Баковской. – URL: [http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov\\_692.html](http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html) (дата обращения: 25.03.2016).
121. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге: пер. с англ. Б. Пинскер. – Олимп-Бизнес, 2009. – 408 с.
122. Сигова С.В. Восполнение кадрового дефицита на рынке труда Российской Федерации / С.В. Сигова. - Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2009. - 188 с.
123. Симонова М.В. Методологические основы формирования механизмов повышения качества рабочей силы в промышленности

строительных материалов: Монография / М.В. Симонова. - Саратов: СГУ, 2006. – 252 с.

124. Симонова М.В. Стратегия и механизмы управления качеством рабочей силы на предприятиях стройиндустрии: Монография / М.В. Симонова. - М.: Креативная экономика, 2008. – 368 с.

125. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - М.: Соцэкгиз, 1962. – 686 с.

126. Современные проблемы воспроизводства человеческих ресурсов: Монография / Под ред. С.Г. Землянухиной. - Саратов: СГТУ, 2005. - 280 с.

127. Соломандина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, схемах / Т.О. Соломандина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 395 с.

128. Сорокина Н.Д. О компетентностном подходе и проективном обучении (на примере курса «конфликтологии») / Н.Д. Сорокина // Социологические исследования. 2010. - № 5. - С. 123-128.

129. Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического развития / Маркетинг в России и за рубежом. 2006. - №2. – С. 95-108.

130. Сотникова С.И. Конкурентоспособность персонала как объект управления: [Электронный ресурс] / С.И. Сотникова, Ю.В. Немцева // Вестник ОмГУ, серия Экономика. 2003. - №4. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-personala-kak-obekt-upravleniya> (дата обращения: 03.05.2015).

131. Сотникова С.И. Управление конкурентоспособностью персонала: Монография / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, С.Ю. Глазырин. – Новосиб. гос. ун-т экономики и упр. – Новосибирск: НГУЗУ, 2006. – 302 с.

132. Старовойтов М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: [Электронный ресурс] / М.К. Старовойтов, П.А. Фомин. – URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/20005/12.shtml> (дата обращения: 10.10.2015)

133. Стратегический ответ России на вызовы нового века / Под ред. Абалкина Л.И. - М.: Изд-во «Экзамен», 2004. – 606 с.
134. Стрелкова К.В. Экономическое содержание рынка труда / К.В. Стрелкова // Молодой ученый. 2012. — №11. — С. 216-219.
135. Татарченко Л.В. Проблемы системной диагностики целевой компании при планировании сделок M&A / Л.В. Татарченко, С.Р. Филонович // Слияния и поглощения. 2005. - №4. – С. 54-57.
136. Телегина Н.А. Концептуальные основы формирования конкурентоспособности работников предприятий / Н.А. Телегина, И.Н. Пылаев // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. - 2015. - №3 (31). – С. 56-67.
137. Течет река... и кадры: [Электронный ресурс] / Интернет-газета Newslab.ru. – URL: <http://newslab.ru/blog/506579> (дата обращения 20.09.2014)
138. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: учеб. пособие для вузов / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2007. – 240 с.
139. Трещевский Ю.И. Конкурентоспособность экономических систем: содержание, оценка, проблемы управления: Монография / Ю.И.Трещевский, Т.Г. Мовсесова, П.Г. Мовсесов. – Воронеж: ВГУ, 2007. – 215 с.
140. Уильямсон О.И. Природа фирмы. К 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза Природа фирмы / О.И. Уильямсон, С.Дж. Уинтер. – М.: Дело, 2009. - 368 с.
141. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2009. – 488 с.
142. Управление талантами (Talent management): [Электронный ресурс] // Информационный портал TAdvisor. – URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление\\_талантами\\_\(talent\\_management\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление_талантами_(talent_management)) (дата обращения 20.09.2014).
143. Форафонтова Е. «Отток мозгов» опаснее оттока капитала: [Электронный ресурс] / Е. Форафонтова // Общероссийский ежемесячный

журнал политических и деловых кругов. 2008. - № 10 (90). – URL: [http://nashavlast.ru/article\\_description/96/706.html](http://nashavlast.ru/article_description/96/706.html) (дата обращения: 12.08.2015).

144. Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия: [Электронный ресурс] / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом, 2009. - №4. – URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/4960.html> (дата обращения: 21.12.2013).

145. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией / Р.А. Фатхутдинов // Современная конкуренция, 2007. - №1. – С. 73-86.

146. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2005. – 546 с.

147. Федченко А.А. Инновационные процессы в социально-трудовой сфере: Монография / А.А. Федченко. - Германия: Palmarium Academic Publishing. - 2014. - 255 с.

148. Федченко А.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 34-40.

149. Федченко А.А. Конкурентоспособность персонала как индикатор его адаптации / А.А. Федченко // Экономическая, социальная и психологическая адаптация личности в современных условиях: сб. науч. тр. - Воронеж, 2012. - С. 125-128.

150. Федченко А.А. Организация оплаты труда и конкурентоспособность компании / А.А. Федченко // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2009. - №7. - С. 11-16.

151. Федяева М.В. Бренд работодателя как один из факторов повышения конкурентоспособности работника / Межвузовский сборник научных трудов по итогам III Открытой научной конференции ВолгГТУ «Молодежь и экономика: новые взгляды и решения», 2006. – С. 58-60.

152. Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич // Социс. 2009. - №10. - С. 63-71.

153. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учеб. пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т. Г. Философовой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 295 с.

154. Фитц-Енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Под общ. ред. В.И. Ярных. – СПб.: Вершина, 2006. – 319 с.

155. Хлопова Т.В. Классификация конкурентоспособности работника как интегральной характеристики степени развития его трудового потенциала / Т.В. Хлопова. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. - 217 с.

156. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособность работника в современных условиях. Методология и практика исследования / Т.В. Хлопова // Вестн. Перм. ун-та. Экономика. 2012. – №2 (13). – С. 111-117.

157. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий: Дис. ... докт. экон. наук. / Т.В. Хлопова. — Иркутск, 2004. – 367 с.

158. Черкасов В.А. Методы измерения конкурентоспособности / В.А. Черкасов. - С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. – Препринт. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 16 с.

159. Чижова Л.С. Развитие трудового потенциала: обоснование стратегии / Л.С. Чижова // Человек и труд. 2006. - № 1. - С. 1-6.

160. Шакун Ю.А. Профессиональные компетенции сотрудников как инструмент конкурентоспособности организации: [Электронный ресурс] / Ю.А. Шакун // Сайт «Business Seminar». – URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm> (дата обращения 10.12.2015).

161. Шатохин А.Г. Конкурентоспособность работников на рынке труда : Дис. ... канд. экон. наук / А.Г. Шатохин. - Ярославль, 2000. – 149 с.

162. Шатохин А.Г. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности работников / А.Г. Шатохин, И.Г. Шатохин // Вестник МИЭП. 2014. - №1 (14). – С. 68-72.

163. Швандер К. Человеческий капитал как важная составляющая международной конкуренции // Человек и труд. 2006. - №1. – С. 54-56.

164. Широкова Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации / Г.В. Широкова // Вестник СПбУ. 2006. - Сер. 8. - Вып. 2. - С. 25-40.

165. Широкова Г.В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) / Г.В. Широкова, И.С. Меркурьева, О.Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. 2006. - Том 4. - № 3. - С. 3-26.

166. Экономика: учебник / под ред. А.И. Архипова, А.Н. Нестеренко, А.К. Большакова. – М.: Проспект, 1998. – 792 с.

167. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М. Изд-во МГУ, Изд-во ЧсРо, 1996. – 623 с.

168. Becker G. A Treatise on the Family. / G. Becker. – Cambridge: Harvard University Press, 1981. – 304 p.

169. Beer M. Cracking the Code of Change / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Review, - May/June 2000. - Vol. 78. - Issue 3. - pp.133-141.

170. Graaf J. de V. Teoretical welfare economics / J. de V. Graaf, – Cambridge: Cambridge University Press, 1957. – 137 p.

171. Miegel M. Exit / M. Miegel. – Wohlstand ohne Wachstum: Propylaen, 2010. – URL: <http://redmp3.cc/album/279709/exit-wohlstand-ohne-wachstum.html> (Accessed 15.12.2015).

172. Miller D. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms / D. Miller, J. Toulouse // *Management Science*. – 2009. - №22. – pp. 89-97.

173. Miller D. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle / D. Miller, P. Friesen // *Organizational Studies*. – 1983. - №4. – pp. 29-38.

174. Smith N. The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company / N. Smith // *Bureau of Business and Economic Research*. - 1967. - №12. – pp. 54-67.

175. The 2013 Talent Management Systems Market: Explosive Growth and Change / Bersin by Deloitte. – URL: <http://www.bersin.com/blog/post/The-2013-Talent-Management-Systems-Market-Explosive-Growth-and-Change.aspx> (Accessed 12.10.2014).

176. Tuason R.V. Corporate life cycle and the evaluation of corporate strategy / R.V. Tuason. – *Academy of Management. Proceedings*, 1973. – Vol. 21. – No. 27. - pp. 35-40.

177. Quinn R. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence / R. Quinn, K. Cameron. – *Management Science*, 1983. - Vol. 29. – No. 1. - pp. 33-51.

178. Walker J. Meet the new boss: big data / J. Walker // *The Wall street journal*. – URL: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443890304578006252019616768> (Accessed 9.11.2014)



## Приложение А

### Сопоставление разных теорий жизненного цикла организации на основе классических стадий жизненного цикла компании

Автор модели	Стадии жизненного цикла организации			
	Стадия становления	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия упадка
И. Адизес	<p>Ухаживание: стадия предшествует созданию организации; организация существует в виде идеи; тестирование предпринимательской идеи.</p> <p>Младенчество: ориентация на действия; отсутствие систем, процедур и правил; высокая уязвимость компании; единоличное принятие решений основателем компании.</p>	<p>Давай-Давай: рост продаж; успех компании на рынке; отсутствие систематического менеджмента; несвязанная диверсификация; ориентация на людей, а не на задачи.</p> <p>Юность: делегирование полномочий; изменение руководства; переориентация целей; конфликты между старослужащими и новичками.</p>	<p>Расцвет: разделяемые всеми видение и ценности; контролируемая и развиваемая корпоративная культура, направленная на поддержание и создание инноваций; рост как в продажах, так и в прибылях.</p> <p>Поздний расцвет: теряется дух креативности, инновационности и энтузиазма для совершенствования и изменений.</p>	<p>Аристократизм: снижение интереса к завоеванию новых рынков; акцент на прошлые достижения; формализация в одежде, обращении и традициях.</p> <p>Салем-Сити: проблемы персонализируются, начинается «охота на ведьм»; менеджериальная паранойя; внутренние конфликты.</p> <p>Бюрократизация: наличие большого количества процедур, правил, инструкций; искусственно поддерживаемая жизнь.</p> <p>Смерть: отсутствие ресурсов для вознаграждения членов организации и их нулевая приверженность организации.</p>
Л. Грейнер	<p>Креативность: акцент на производстве продукта; неформальные коммуникации и структура; долгий рабочий день и скромное вознаграждение.</p>	<p>Директивное руководство: функциональная структура; система бухгалтерского учета; специализация задач; формализованные правила и политика компании.</p>	<p>Делегирование: децентрализованная структура; делегирование полномочий; управление по отклонениям.</p> <p>Координация: долгосрочное планирование; формирование продуктовых групп; создание новых систем вознаграждения и участия в прибыли.</p> <p>Сотрудничество: командная работа; самодисциплина; матричная структура управления/ проектное управление.</p>	

## Продолжение Приложения А

Автор модели	Стадии жизненного цикла организации			
	Стадия становления	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия упадка
Б. Ливехуд	Пионерная фаза: линейная структура, во главе которой находится основатель; четкая, простая структура целей; акцент на продукте и занимаемой нише; автократический стиль управления; неформальные коммуникации	Фаза дифференциации: линейно-штабная структура; формализация всех процессов на предприятии, стандартизация должностных инструкций; увеличение управляемости за счет снижения гибкости; исключительно экономическая мотивация персонала; акцент переносится на внутреннюю организацию предприятия.	Фаза интеграции: «уплощение» структуры организации; «обогащение» работы; увеличение гибкости за счет внутренней интеграции предприятия; групповая работа над проблемами; материальная и нематериальная мотивация персонала.	
Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницы на	Тусовка: неформальные коммуникации; «общинный» менталитет, равноправие, идеологическое, иногда харизматическое лидерство и непрофессиональное управление.	Механизация: формализация коммуникаций, процессов и процедур; регулярный менеджмент; углубление разделения труда; сопротивление нововведениям.	Внутреннее предпринимательство: разделение компании на несколько разных бизнесов; широкое делегирование полномочий; поддержка внутренних предпринимательских инициатив, регулируемых общей политикой и стратегией организации; командные отношения и способы работы. Управление качеством: создание собственных стандартов качества; концепция «внутреннего клиента»; ориентация на конечный результат.	
Р. Квин и К. Камерон	Предпринимательская стадия: акцент на внешней среде; высокая гибкость; способность к творчеству и инновациям.	Стадия коллективности: неформальные коммуникации и организационная структура; высокая лояльность и персонализированное руководство; акцент на развитии человеческих ресурсов.	Стадия формализации: акцент на критериях внутренней эффективности; формализация правил и процедур; оптимизация организационных коммуникаций и стабилизация управления и контроля. Этап совершенствования и усложнения структуры: акцент на внешней среде; расширение рынка; децентрализация структуры; баланс между дифференциацией и интеграцией организации.	

## Окончание Приложения А

Автор модели	Стадии жизненного цикла организации			
	Стадия становления	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия упадка
Р. Тьюзон	Рождение: единственный продукт; линейная организационная структура во главе с основателем; акцент на технологических улучшениях и инновациях; ненормированный рабочий день, неформальные коммуникации и структура.	Рост: активное расширение компании; более одного продукта; формализация правил и процедур; делегирование полномочий; функциональная специализация и департаментализация.		Упадок: снижение гибкости и прозрачности организационной структуры.

## Приложение Б

### **Экспертный опрос, направленный на выявление уровня клиентоориентированности сотрудников и формализации рабочих процессов в организации**

– Что на Ваш взгляд является более важным: следование внутренним регламентам и правилам, принятым в компании, или более полное удовлетворение потребностей клиентов? Поощряется ли это в компании?

– У Вас есть инструкция, четко описывающая Ваши действия в стандартной рабочей ситуации. Обычно Вы выполняете свою работу в соответствии с ней. Однако сегодня приходит просьба от клиента, выполнив которую Вы нарушите рабочую инструкцию. Например, клиент просит дополнительную скидку или просит доставить заказ без предварительного подтверждения заказа (т.к. уезжает за границу и оплаченный товар должен принять другое лицо). Времени и возможности согласовать Ваши действия с руководителем у Вас нет, но понимаете, что это большой риск, не пойдя на который Вы потеряете клиента. Что Вы выберете?

1) пойти на риск, сохранив клиента, но возможно, получив выговор от руководства;

2) действовать по инструкции, руководству компании виднее по каким правилам работать.

– У вас началось обеденное время, но приезжает клиент именно в это время. У Вас есть выбор:

1) уйти на перерыв, зная, что это Ваше законное время, никто из руководства Вас не осудит за это, а клиент должен был рассчитывать свое время с учетом графика работы компании;

2) оформить и отгрузить товар клиенту, потратив свое личное время, но сохранив хорошие отношения с клиентом.

– Как Вы считаете, Ваша работа меняет хотя бы часть этого мира к лучшему или скорее это слишком малозначительно, чтобы на что-то влиять?

– Как часто Вы пользуетесь инструкциями?

- 1) каждый день;
- 2) 2-3 раза в неделю;
- 3) не чаще раза в месяц;
- 4) читал только при приеме на работу.

– Когда Вы последний раз пользовались инструкцией и какой?

– Какой инструкции Вам не хватает в работе?

– Какую систему мотивации Вы бы предпочли?

- 1) поощряющую индивидуальные результаты
- 2) поощряющую коллективные результаты и командную работу

– Что Вы считаете более правильным для компании?

1) Организация должна постоянно обновляться за счет новых сотрудников со стороны, чтобы расти и получать новый опыт, в том числе для замещения руководящих должностей.

2) Организация должна «растить» и продвигать только своих сотрудников, чтобы мотивировать свой персонал проявлять инициативу и верность компании.

– Готовы ли обучать и помогать адаптироваться новым сотрудникам?

- 1) да, конечно, я тоже когда-то ничего не знал и с удовольствием помогу;
- 2) да, конечно, это хороший способ проявить свой профессионализм;
- 3) только при наличии свободного времени;
- 4) только при дополнительной оплате моего труда;
- 5) нет, этим должен заниматься отдел персонала.

**Компетенции блока I и их возможные уровни развития у работников**

Компетенции	Уровень развития компетенции
Способность работать в команде	<p>1 Не умеет работать в команде: замыкается в себе, не участвуя в обсуждении проблемы, или активно участвует в работе над проблемой, но не слышит мнения других, оказывает давление на остальных участников при принятии окончательного решения.</p> <p>2 Умеет работать в команде: способен участвовать в обсуждении проблемы на равных, высказывая свое мнение и принимая во внимание мнение других участников. Понимает какую часть работы он способен выполнить лучше всего.</p> <p>3 Превосходные навыки работы в команде: не только активно участвует в обсуждении проблемы, но и умеет эффективно выстроить работу в команде других участников, быстро понимает как заинтересовать в работе сотрудника и какая часть командной работы подойдет для каждого из коллег.</p>
Мотивация к профессиональному и личностному саморазвитию	<p>1 Не знает последних тенденций и инноваций в отрасли, в которой работает компания, а также в собственной профессиональной сфере, не считает необходимым повышение квалификации и переобучение, не работает над своим личностным ростом, не интересуется ничем кроме работы.</p> <p>2 Следит за последними тенденциями и инновациями в отрасли и непосредственно своей профессиональной сфере, регулярно проходит повышение квалификации, курсы, тренинги личностного роста и т.п. Имеет увлечения помимо работы.</p> <p>3 Не только следит за последними тенденциями и инновациями, но и вносит предложения по их внедрению на предприятии, мотивирует коллег на развитие своих профессиональных и личностных качеств. Активно развивается, стремится все время осваивать и применять новые навыки и методики как в профессиональной деятельности, так и в межличностном общении с подчиненными и коллегами.</p>
Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости) сотрудников	<p>1 Не стремится знать что-либо напрямую не входящее в круг его должностных обязанностей, не считает необходимым помогать коллегам, отсутствует стремление к горизонтальному карьерному росту.</p> <p>2 Интересуется не только своей работой, но и работой коллег, с которыми взаимодействует, положительно относится к предложениям о ротации, с готовностью помогает коллегам.</p> <p>3 Стремится к ясному пониманию работы компании в целом, а не только своей части работы или работы своего подразделения, предлагает свою кандидатуру для замещения временно отсутствующего коллеги с целью изучения функционала других позиций в компании, всегда готов помочь коллегам и подчиненным, создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи в коллективе.</p>

Коммуникативные навыки	<p>1 Неразвитые коммуникативные навыки: замкнут в себе, не стремится наладить контакт с коллегами и подчиненными, не желает слышать мнения других сотрудников, не умеет отстаивать свою точку зрения, приводя аргументы: быстро отказывается от нее или ставит остальных перед фактом (в зависимости от должностной позиции).</p> <p>2 Развитые коммуникативные навыки: общается с теми, с кем сложились неформальные отношения, либо с кем приходится общаться по рабочим вопросам. Вежлив, доброжелателен, знает и применяет правила делового общения и этикета. Умеет слушать и аргументированно отстаивать свою точку зрения, с учетом других мнений.</p> <p>3 Превосходные коммуникативные навыки: умеет найти подход к каждому сотруднику, независимо от личных предпочтений и должностной позиции, поддерживает положительные как формальные, так и неформальные отношения с коллегами. Вежлив, доброжелателен, знает и применяет правила делового общения и этикета. Владеет и использует техники эффективного общения (техника убеждения, техника активного слушания, НЛП и др.)</p>
Лидерство	<p>1 Отсутствие лидерских компетенций, видит только тактические решения, не может заставить себя поверить в успех, если ситуация складывается негативно, не видит, что нужно исправить для ее изменения.</p> <p>2 Владеет лидерскими компетенциями, но не всегда демонстрирует их. В стандартных рабочих ситуациях понимает правильную последовательность действий для достижения положительного результата, умеет мотивировать других и себя для выполнения стандартных трудовых задач, но пасует перед более амбициозными задачами или при начальных неблагоприятных условиях.</p> <p>3 Умеет вдохновлять коллег и подчиненных на выполнение амбициозных задач, умеет убеждать в успешных результатах работы и мотивировать на их достижение. Умеет масштабно мыслить, правильно определять тенденции и последовательность необходимых шагов для достижения стратегических целей и завоевания компанией лидирующих позиций на рынке, даже в нестандартных кризисных условиях. Видит в любой негативной ситуации возможности для роста.</p>

### Компетенции блока Е и их возможные уровни развития у работников

Компетенции	Уровень развития компетенции
Гибкость в восприятии нового	<p>1 Не владеет данной компетенцией: консервативен, стремится выполнять работу старыми, но проверенными методами, скептически относится к новой информации.</p> <p>2 Обладает гибкостью восприятия: легко меняет свои убеждения, получив новую информацию, старается пробовать новые методы в работе, позитивно относится к изменениям, так как понимает их необходимость и важность, быстро учится и усваивает новую информацию.</p> <p>3 Постоянно ищет новые способы работы, активно участвует во внедрении новшеств, доносит до коллег и подчиненных их важность, быстро учится и помогает осваивать новые методы другим сотрудникам. Умеет быстро переключаться между задачами, выполнять несколько проектов параллельно.</p>
Увлеченность своей работой и проявление креативности в повседневной профессиональной деятельности	<p>1 Работает на данном месте по необходимости, не проявляет креативности из-за отсутствия интереса или способностей к данной работе</p> <p>2 Любит свою работу, с удовольствием ищет, что можно привнести нового в трудовой процесс. Активно предлагает новшества.</p> <p>3 Увлечен работой настолько, что даже в смежных областях знания, которыми интересуется, пытается найти идеи для использования в своей работе. Не только сам проявляет творческий подход к работе, но и заражает своим энтузиазмом и любовью к работе коллег и подчиненных.</p>
Стратегическое видение и проактивность	<p>1 Не способен просчитывать ситуацию на несколько шагов вперед, не видит и не отслеживает складывающиеся в отрасли тенденции, откладывает решение стоящей проблемы.</p> <p>2 Способен видеть ситуацию заранее и складывающиеся тенденции, но только в своей профессиональной сфере. Решает проблемы по мере их возникновения. Принимает активное участие в реализации стратегических целей, поставленных руководством.</p> <p>3 Видит ситуацию на несколько шагов вперед, понимает и предугадывает зарождающиеся тенденции в отрасли, подстраивая и изменяя под них свою профессиональную деятельность. Предлагает новшества для внедрения и новые идеи продуктов, которые способны стать завоевать популярность в будущем. Предлагает и внедряет решения еще до возникновения проблем.</p>



Способность к риску	<p>1 Не приемлет риск, считает, что лучше получать минимум гарантированного положительного результата, чем вероятность получить отрицательный результат. В приоритете – стабильность и надежность.</p> <p>2 Принимает возможность риска, когда это необходимо. Здравое оценивает потенциальные преимущества принятия риска и адекватно соизмеряет их с возможными убытками. В приоритете – возможность расти и развиваться.</p> <p>3 Охотно идет на риск, когда это необходимо для быстрого и стремительного роста компании. Создает атмосферу уверенности в успехе рискованных мероприятий и прагматически делает все, чтобы это оказалось реальностью. Обладает хорошей коммерческой интуицией, основанной на большом опыте. Стремится выполнять свою работу максимально качественно, даже если для улучшения качества необходимо пробовать новые непроверенные и рискованные методы работы.</p>
---------------------	--

**Компетенции блока А и их возможные уровни развития у работников**

Компетенции	Уровень развития компетенции
Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы	<p>1 Не способен систематизировать выполняемые функции. Не стремится разграничивать трудовые обязанности на блоки для более эффективного и быстрого их выполнения.</p> <p>2 Умеет распределять выполняемые трудовые операции по блокам для более эффективного и быстрого их выполнения. Подготавливает заранее необходимые формы (таблицы с адресами, с информацией по наиболее часто заказываемым товарами, и проч.) для более эффективной деятельности.</p> <p>3 Не только умеет систематизировать свои трудовые операции, но и помогает в этом коллегам, внося предложения по смежным подразделениям и компании в целом. Подготавливает заранее необходимые формы и шаблоны для типовых операций и часто используемых товаров и материалов, мотивирует коллег и подчиненных к созданию таких шаблонов и форм. Иницирует и активно участвует в создании системы управления знаниями на предприятии.</p>
Способность следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	<p>1 Не способен следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам. Считает, что они не имеют отношения к реальной работе, предпочитает делать так, как считает правильно он сам.</p> <p>2 Способен подчиняться и строго следовать инструкциям и правилам, принятым в компании. Понимает их важность и активно участвует в их разработке и внедрении.</p> <p>3 Не только понимает важность инструкций и регламентов и участвует в их разработке, но и постоянно предлагает улучшения уже имеющихся, а также мотивирует коллег и подчиненных на участие в данных процессах.</p>
Планирование и принятие решений	<p>1 Не способен планировать, испытывает сложности в принятии решений. Часто пускает «на самотек», предпочитает решать проблемы по мере поступления, не думая об их решении заранее.</p> <p>2 Составляет планы на день и на месяц, исходя из стандартных трудовых операций. Способен четко следовать намеченному плану, внося лишь небольшие коррективы. Принимает решения, исходя из принятых в организации правил, на основе логических аргументов «за» и «против».</p> <p>3 Составляет краткосрочные планы, на основе долгосрочных целей. Способен четко следовать плану, внося лишь небольшие коррективы.</p>

## Окончание Приложения Д

Пунктуальность	<p>1 Не пунктуален, часто опаздывает, не предупреждает об изменениях рабочего распорядка, времени встреч в случаях форс-мажорных обстоятельств.</p> <p>2 Пунктуален, редко опаздывает и всегда предупреждает об изменениях обстоятельств, уважает чужое время, умело распределяет и планирует свое время.</p> <p>3 Пунктуален, уважает чужое время и мастерски владеет навыками тайм-менеджмента. Готов делиться своими знаниями и навыками в этой области с другими, воспитывает уважение к ценности временного ресурса у подчиненных и коллег.</p>
Стрессоустойчивость	<p>1 Не стрессоустойчив, теряется в форс-мажорных обстоятельствах, не выдерживает долгой и напряженной работы.</p> <p>2 Стрессоустойчив, может продолжительное время работать в стрессовых условиях, владеет техниками расслабления и самоконтроля.</p> <p>3 Максимально стрессоустойчив и комфортно чувствует себя в кризисных условиях, с удовольствием и быстро реагирует на изменяющиеся обстоятельства, воспринимает кризис и проблемы как возможность для роста.</p>

### Компетенции блока Р и их возможные уровни развития у работников

Компетенции	Уровень развития компетенции
Понимание важности клиента	<p>1 Не понимает важности клиента, считает главным экспертом качества выполнения работы руководителя, а не клиента.</p> <p>2 Понимает важность клиента, осознает, что компания сможет обеспечивать сотрудников, только если будет доволен клиент, главный индикатор его удовлетворенности – это повторная покупка или повторное обращение в компанию.</p> <p>3 Не только понимает важность клиента сам, но и транслирует это коллегам и подчиненным. Создает атмосферу и условия для взаимной помощи с целью максимально полного удовлетворения потребностей клиента. Готов помогать клиентам, даже если это напрямую не прописано в его должностных инструкциях.</p>
Понимание сотрудников как внутреннего клиента	<p>1 Не воспринимает коллег как внутренних клиентов, считает, что каждый должен выполнять строго свои обязанности и делать только то, за что ему платят.</p> <p>2 Понимает важность взаимопомощи между коллегами, понимает взаимосвязь между качественным выполнением своей работы с качеством конечного продукта и удовлетворенностью конечного клиента, даже если напрямую с ним не взаимодействует.</p> <p>3 Не только понимает важность отношения к коллегам и подчиненным как к внутренним клиентам, но и создает атмосферу и условия для понимания этого другими сотрудниками. Личным примером мотивирует к взаимопомощи и поддержке в сложных ситуациях. Всегда открыт к диалогу, не зависимо от личных предпочтений.</p>
Способность проявлять гибкость при исполнении заказа	<p>1 Не проявляет гибкость как в отношении самой продукции, так и в отношении процедуры приема и исполнения заказа. Следует исключительно официальным инструкциям и регламентам.</p> <p>2 Проявляет гибкость при исполнении своей работы с целью максимального удовлетворения потребностей клиента. Готов нарушать регламенты и правила, если уверен, что клиент останется доволен и благодарен более, чем в случае следования ему.</p> <p>3 Не только понимает приоритетность желания клиента перед правилами и регламентами, но и участвует в разработке стратегии, цели и миссии компании, на которые сотрудники могут ориентироваться при принятии индивидуального решения о следовании или нарушении процедуры по просьбе клиента. Готов жертвовать личным временем ради клиента и тем самым мотивирует других сотрудников быть более внимательными к потребностям и просьбам клиентов.</p>

## Окончание Приложения Е

Стремление выполнять свою работу лучше фирм-конкурентов	<p>1 Не стремится выполнять работу лучше, не считает важным конкурировать с кем-либо, считает, что и так неплохо справляется со своей работой.</p> <p>2 Считает важным испытывать гордость за свою работу, поэтому выполняет ее максимально качественно. Стремится постоянно повышать свою квалификацию, осваивать новые методы работы, чтобы фирма могла работать более эффективно, чем конкуренты.</p> <p>3 Считает важным гордиться не только выполняемой работой, но и компанией в целом. Готов жертвовать своими интересами и личным временем ради клиентов и ради выполнения своей работы еще лучше. Умеет разбудить в коллегах и подчиненных соревновательный дух по отношению к фирмам конкурентам.</p>
Коммуникативная адекватность	<p>1 Не обладает данной компетенцией, выстраивает коммуникации в зависимости от личных предпочтений и настроения.</p> <p>2 Умеет выстроить отношения взаимовыгодного сотрудничества, как с коллегами, так и клиентами, независимо от личных предпочтений и прочих ситуативных обстоятельств.</p> <p>3 Умеет выстроить не только взаимовыгодные, но и долгосрочные дружеские отношения на равных с клиентами и коллегами. Мотивирует и учит такому же типу коммуникаций коллег и подчиненных.</p>
Ориентация на результат	<p>1 Не способен выдавать заданный результат, считает, что оцениваться не только результат, но и затраченные усилия и время.</p> <p>2 Умеет планировать и здраво оценивать возможный результат, правильно оценивает необходимые ресурсы и действия для достижения заданного результата. Понимает важность конечного результата, а не затраченных усилий.</p> <p>3 Практически всегда достигает заданной цели посредством эффективного планирования и распределения ресурсов.</p>

**Интервью, направленное на определение силы и типа организационной культуры (I)**

1) Опишите, пожалуйста, те качества как в работе компании, так и в сотрудниках компании, которые в Ангстреме являются базовыми и ценятся больше всего.

2) Какова основная цель компании?

3) Как, по Вашему мнению, компания проявляет заботу и пытается удовлетворить потребности своих клиентов? Что компания делает для этого?

4) Что является более важным: следование внутренним регламентам (правилам) или более полное удовлетворение потребностей клиентов? Поощряется ли это в компании?

5) Как Вы представляете свой вклад в достижение общих целей, в чем он выражается?

6) Действия менеджеров всегда ли согласуются с принятыми в компании правилами?

7) Поддержка других работников, даже из других структурных подразделений, является нормой и оценивается по достоинству?

8) Как, Вы считаете, компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы?

9) На Ваш взгляд, достаточно ли «Ангстрем» стремится развивать и воспитывать персонал? Необходимо ли расширение внутриорганизационной системы обучения?

10) Как Вы считаете в компании достаточно ли хорошо налажен отбор персонала, чтобы новые работники подходили не только по профессиональным качествам, но и по социальным качествам, чтобы легко «вписаться» в коллектив?

11) Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании?

12) Как Вы считаете атмосфера и негласные правила компании

подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к инновациям?

13) На Ваш взгляд, следование общей цели компании и наличие ценных в «Ангстрем» профессиональных и человеческих качеств важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды?

14) Вы слышали рассказы о лидерах или «героях» компании?

15) В компании проводится «публичное» награждение сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании?

16) Как Вы считаете, нужны ли компании новые сотрудники или нужно более плотно и активно работать с имеющимся персоналом?

17) Удовлетворены ли Вы имеющейся в компании системой мотивации или она требует пересмотра?

## Приложение 3

**Анкета для сотрудников ключевых подразделений, направленная на определение уровней переменных Е (инновационной восприимчивости) и отдельных аспектов переменной I (корпоративной культуры)**

Утверждения	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что в организации необходимо внедрять новые прогрессивные методы работы					
2. Я хорошо знаком с актуальными инновациями в отрасли, в которой работает компания «Ангстрем»					
3. Я готов к переобучению и освоению новых приемов и методов работы					
4. Наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации					
5. Я готов применять новые методы в работе по своей инициативе (с целью улучшения выполняемой работы и ее результатов) даже при неизвестных результатах и реакции руководства					
6. Я рассматриваю неудачи как возможность для обучения и усовершенствования					
7. Наша организация поощряет и вознаграждает принятие риска					
8. Система мотивации, внедренная в «Ангстрем», поощряет коллективную работу и сотрудничество					
9. У меня есть предложения по улучшению работы компании, и я хотел бы, чтобы меня услышали					
13. Чувствуете ли Вы себя социально защищенным, уверенным в завтрашнем дне					
14. Критерий продвижения сотрудников по карьерной лестнице – его профессионализм, а не интриги и знакомства					

Абсолютно не согласен -1

Абсолютно согласен - 5



## Приложение И

### Наиболее важные факторы по результатам опроса «Рабочая мотивация 2014», проведенного Манповер групп в Германии:

1) социально-психологический климат: подавляющее большинство (77%) опрошенных с удовольствием идут на работу, если у них дружелюбный коллектив и хороший руководитель;

2) гибкое рабочее время (работник может выбрать начало, окончание или продолжительность рабочего дня): этот фактор важен для 67%;

3) дружба среди коллег: 45% опрошенных чувствуют себя на работе лучше, если у них хорошие неформальные отношения с коллегами; увеличение производительности труда и улучшение других экономических показателей благодаря дружбе среди коллег подтвердили исследования Боннского института труда;

4) медицинское обслуживание: 38% более мотивированы, если предприятие заботится о здоровье сотрудников, например, предоставляя дополнительное медицинское страхование;

5) внешний и внутренний вид офиса: 35% отмечают повышение мотивации к труду при достойном оформлении офиса;

6) частая коллективная работа: 33% опрошенных получают удовольствие от совместной работы над проектами;

7) бесплатные напитки: для 32% опрошенных это важный пункт, повышающий удовлетворенность условиями труда;

8) растения в офисах: 28% хотели бы их видеть в офисе;

9) маленькие подарки: если работодатель проявляет заботу о сотрудниках в виде маленьких подарков к празднику, то это мотивирует к лучшему выполнению своих трудовых обязанностей 24% опрошенных.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Дружба среди коллег по работе повышает их работоспособность // <http://www.dw.de/%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%B6%D0%B-4495242> (дата обращения 12.10.15)