

# Методический подход к повышению конкурентоспособности персонала на основе персонифицированного управления

Николай Николаев

Уральский государственный экономический университет, г.Екатеринбург, Россия

## Информация о статье

Поступила в редакцию:

24.06.2020

Принята

к опубликованию:

30.10.2020

УДК 005.95/.96

JEL M12

## Ключевые слова:

персонифицированное управление персоналом, конкурентоспособность персонала, управление конкурентоспособностью персонала, методический подход к повышению конкурентоспособности персонала

## Keywords:

personalized personnel management, personnel competitiveness, personnel competitiveness management, methodical approach to improving the personnel competitiveness

## Аннотация

*В статье представлено обоснование актуальности исследования проблемы развития теории и методологии повышения конкурентоспособности персонала на основе персонифицированного подхода к управлению. Обоснована необходимость раскрытия содержания понятия «конкурентоспособность персонала», включающее индивидуальную и организационную составляющие, целесообразность перехода от общего к персональному управлению персоналом для наиболее полноценного раскрытия трудового и личного потенциала каждого работника, повышения конкурентоспособности персонала. На основе проведенных эмпирических исследований установлена прямая зависимость показателей результативности и эффективности труда от показателей конкурентоспособности персонала. Представлены результаты практической апробации методического подхода к повышению конкурентоспособности на основе персонифицированного подхода к управлению персоналом на предприятиях Свердловской и Челябинской областей.*

## Methodical Approach to Improving the Personnel Competitiveness Based on the Personalized Management

Nikolai Nikolaev

## Abstract

*The paper presents the author's methodological approach to assessing and improving the personnel competitiveness based on personalized management.*

*Based on the review of modern domestic and foreign literature, the author substantiates the scientific and practical relevance of improving the personnel competitiveness based on the personalized management under the conditions of growing competition.*

*Following on from the approaches described in the current scientific literature, the author defines the concept "personnel competitiveness", including individual and organizational*

*components: professional and personal qualities of employees, as well as the organizational and economic relations between the employer and the employee in the process of improving the efficiency of the company and of the employee's competitiveness. The author's methodical approach to assessing and improving the personnel competitiveness based on bilateral assessment and improvement of the personnel competitiveness by individual and organizational components was developed. The methodical approach includes the author's principles, methods, algorithms for assessing and improving the personnel competitiveness using personalized management. The author's matrix for assessing the personnel competitiveness by organizational and individual components was proposed.*

*As a result of the study of the personnel performance indicators at the small and large business enterprises of the Sverdlovsk and Chelyabinsk regions the direct empirical dependences of the labor efficiency and productivity on the level of the personnel competitiveness were established. The results of testing the author's methodical approach at the enterprises of Sverdlovsk and Chelyabinsk regions using the general approach to management and the transition to personalized management to improve the personnel competitiveness during 2016-2020 were presented.*

## **Введение**

Условия функционирования современных российских предприятий характеризуются динамично меняющейся внешней средой: растущим давлением со стороны конкурентов, нестабильностью спроса на товары и услуги, дефицитом высоко квалифицированных кадров на рынке рабочей силы. В этих условиях одним из главных резервов, факторов выживания на рынке и долгосрочного устойчивого развития предприятия является его персонал.

Долгосрочное, устойчивое развитие предприятия в высоко конкурентной среде невозможно без целенаправленной, высоко мотивированной, согласованной деятельности квалифицированного персонала. Вместе с тем, внутриорганизационная среда, система управления персоналом, сложившаяся на многих отечественных предприятиях, не позволяет решить проблему формирования, сохранения и развития высоко конкурентоспособного персонала, т.е. персонала, который в условиях высокой конкуренции способен обеспечивать требуемый уровень конкурентоспособности и динамику развития предприятия. Менеджменту российских предприятий необходима методология формирования, сохранения и развития конкурентоспособного персонала.

В научно-методической литературе можно проследить широкий спектр работ, посвященных совершенствованию управлением персоналом, однако их изучение и анализ не дал нам ответ на решение проблемы формирования конкурентоспособного персонала.

Теоретические и методические разработки к оценке и повышению конкурентоспособности персонала на основе развития человеческого капитала организации представлены в трудах отечественных и зарубежных исследователей, таких как Н.Н. Борисова [1], Ли Жуньнань [2], М.В. Казаков [3], М.Л. Митрушова [4], К.А. Пушкарева [5], Т.В. Хлопова [6] и др.

Подходы к оценке и управлению конкурентоспособностью персонала на основе развития компетенций персонала рассмотрены в [7–12].

Исследования, в которых конкурентоспособность персонала рассматривается с точки зрения способности обеспечивать эффективную деятельность организации в условиях соперничества с конкурентами в условиях изменяющейся внешней среды представлены трудами таких ученых, как К.А.

Капустянова, И.В. Гелета [13], I. Katane [14], А.В. Никоненко [15], В.Ф. Потуданская, Т.В. Новикова, Ваховский [16], В.В. Сапиженко [17] и др.

Конкурентоспособность персонала на основе его соответствия требованиям работодателя рассматривается в исследованиях С.И. Сотниковой, Ю.В. Немцевой [19], С.А. Шапиро [20] и др.

Методы оценки и повышения конкурентоспособности персонала как способности полноценно выполнять свой функционал для обеспечения эффективности и безопасности функционирования предприятия представлены в трудах В.Б. Артемьева [21], Н.В. Галкиной и В.Ф. Горшенина [22].

Несмотря на множество трудов отечественных и зарубежных авторов, представленных в научно-методической литературе, актуальность разработки методического подхода к повышению конкурентоспособности персонала на основе персонифицированного управления обусловлена рядом причин.

Во-первых, отсутствием трудов, в которых рассматривается персонифицированный подход к повышению конкурентоспособности персонала, учитывающий индивидуальные интересы, мотивы, организационно-экономические отношения между работодателем и работником в процессе формирования и повышения конкурентоспособности персонала.

Во-вторых, в научной литературе отсутствуют труды, посвященные исследованию количественного влияния конкурентоспособности персонала на показатели эффективности и результативности труда, которые могут служить надежной теоретической и эмпирической базой для повышения эффективности труда персонала.

В-третьих, при рассмотрении проблем повышения конкурентоспособности персонала основное внимание исследователи уделяют оценке и развитию профессиональных и личностных качеств работников, однако, вопросы оценки и совершенствования организационно-экономических отношений между работодателем и работниками не представлены в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Это обуславливает научно-практическую актуальность проводимого исследования.

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка методического подхода к повышению конкурентоспособности персонала на основе персонифицированного подхода к управлению.

Объект исследования – процесс управления конкурентоспособностью персонала предприятия.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения персонала, складывающиеся в процессе управления конкурентоспособностью на основе персонифицированного подхода.

Задачи исследования:

1) раскрыть содержание понятия «персонифицированное управление персоналом»;

2) рассмотреть подходы к определению понятия «конкурентоспособность персонала», обосновать и определить понятие конкурентоспособность персонала по индивидуальной и организационной составляющим;

3) определить качества, составляющие элементы конкурентоспособности персонала по индивидуальной и организационной составляющим;

4) обосновать и разработать методический подход к оценке конкурентоспособности персонала по индивидуальной и организационной составляющим;

5) разработать методический подход к повышению конкурентоспособности персонала на основе персонифицированного подхода к управлению.

### **Понятие «персонифицированное управления персоналом»**

В настоящее время, наука менеджмента в ходе своего развития приходит к формированию концепции управления персоналом основанной на возрастающей роли личности работника, понимания его социально-экономических интересов, умения формировать мотивационные установки работника в соответствии с целями организации. Эволюция подходов к управлению персоналом по Л.И. Евенко представлена в табл. 1.

*Таблица 1*

**Концепции и подходы к управлению персоналом**

<b>Период</b>	<b>Концепции</b>	<b>Подходы</b>
20-40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов	Экономический (работник — носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
50-70-е гг. XX века	Управление персоналом	Органический (работник субъект трудовых отношений, личность)
80-90-е гг. XX века	Управления человеческими ресурсами	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
XXI век	Управление человеком	Гуманистический (не люди для организации, а организация для людей)

*Источник:* составлено автором на основе [23]

Переход к концепции персонифицированного управления человеком представляется нам закономерным этапом развития менеджмента в эру наступившей четвертой промышленной революции, развития информационно-сетевого общества, активного использования организациями гибких форм управления человеческими ресурсами.

Преимущества перехода к концепции персонифицированного управления по сравнению с управлением по стандартам рассматриваются в трудах современных и отечественных ученых. В частности С. Хуан, Л. Чжан, К. Фэн, опираясь на теории индивидуальных различий и соответствия человек-организация, объясняют, почему персонализированное управление человеческими ресурсами превосходит традиционный стандартизированный подход с точки зрения производительности, благоприятного кадрового климата, гибкости, рентабельности инвестиций в управление человеческими ресурсами и финансовых показателей фирмы [24].

Рассмотрим подробнее функции управления, в которых исследователи рассматривают понятие «персонифицированное управление персоналом» (табл.2).

**Функции, в которых рассматривается персонифицированное управление персоналом**

№	Функции	Краткое описание, авторы
1	Персонифицированный подход к развитию и обучению персонала	Персонифицированный подход к развитию персонала включает в себя индивидуальное определение мотивов к развитию, разработки и корректировки программ и планов развития. Авторы: Борченко И. Д., Малютина Е. В. [25], Бочков Д. В., Лукьяненко О. А. [26], Клопова О.К. [27], Никитина И. М. [28], Тарасенко В. В. [29], и другие.
2	Согласование индивидуальных и корпоративных ценностей в процессе управления персоналом	Рассматриваются согласование индивидуальных и корпоративных ценностей в процессе управления персоналом организации. Исследуется взаимосвязи между соответствием индивидуальных и организационных ценностей и удовлетворенностью сотрудников, приверженностью сотрудников организации. Авторы: Нун [30], Фиашев А.Б. [31], Чатман [32], Шварц [33], и другие.
3	Персонифицированное управление мотивацией персонала к обучению и развитию	Рассматриваются проблемы персонифицированного формирования мотивации персонала к развитию и обучению в организации на основе определения и согласования индивидуальных мотивов, интересов к развитию. Авторы: Кравченко М.А., Утримова С.Н. [34], Посаженикова А.В. [35] и другие.
4	Учет и оценка индивидуальных психологических свойств личности в системе управления персоналом	Исследуются и разрабатываются методы и методики определения, оценки индивидуальных психологических свойств личности в системе управления персоналом предприятия. Авторы: Моксина С.А., Костромина Е.А. [36], Родионова Д.К. [37], Яблоновская Т.В. [38], и другие.

Источник: составлено автором

Следуя научному принципу «от простого к сложному», в исследовании рассматриваемого явления и понятия его отражающего необходимо выделить 4 этапа.

*1. Определение понятия «персонифицированное управление персоналом»*

Понятие «управление» мы рассматриваем в 2-х традиционных аспектах:

1) управление как функция организованных систем (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы, цели [39];

2) управление как сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты [39].

В понятие «персонал» мы включаем личный состав организации, включающий всех наемных работников (штатных и внештатных), а также работающих собственников.

Если под «управлением» понимать целенаправленное воздействие со стороны субъектов на объекты управления для получения желаемых результатов, то под «управлением персоналом» следует понимать целенаправленное воздействие субъектов управления на персонал (всех наемных работников: штатных и внештатных, а также работающих собственников) для получения желаемых результатов.

Прилагательное «персонифицированное» понимается как индивидуальное, соотносящееся с конкретными человеком или конкретными людьми. С точки зрения формальной логики понятие «персонифицированное управление персоналом» указывает на видовое отличие от более общего понятия «управление персоналом», т.е. «персонифицированное управление персоналом» является одним из видов «управления персоналом». Отличительным

видовым признаком персонифицированного управления персоналом является «индивидуальный подход к конкретным людям (сотрудникам)».

Таким образом, под «персонифицированным управлением персоналом» понимается целенаправленное воздействие субъектов управления на персонал (объект управления) для получения желаемых результатов на основе индивидуального подхода к конкретным сотрудникам.

*2. Определение политэкономической сущности «персонифицированного управления персоналом»*

Для определения политэкономической сущности явления необходимо определить субъекты, объекты и предметы отношений, т.е. идентифицировать, между кем и по поводу какого предмета эти отношения формируются и изменяются.

К субъектам управления относятся: собственники, руководители предприятия, подразделений, специалисты, в том числе и службы управления персоналом и другие сотрудники организации, которые в процессе управления выступают в качестве субъекта управления персоналом.

К объектам управления в основном относятся работники, исполнители, но в некоторых случаях это могут быть собственники, руководители предприятия, подразделений, специалисты, в том числе и службы управления персоналом, исполнители и другие сотрудники организации, которые в процессе управления выступают в качестве объекта управления. В управлении персоналом, в зависимости от того качества, в котором выступают сотрудники одни и те же сотрудники могут являться как субъектами, так и объектами управления. Субъектами отношений, возникающих в процессе управления персоналом, являются совокупность сотрудников организации, т.е. его персонал. Поскольку эти отношения складываются в рамках управления персоналом организации, то мы имеем дело с организационно-управленческими отношениями. Объектом организационно-управленческих отношений между субъектами управления персоналом является непосредственно «управление персоналом» как целое, а предметом отдельные его стороны: цели, задачи, функции, методы и др.

Таким образом, политэкономическая сущность понятия «управления персоналом» заключается в организационно-управленческих отношениях, возникающих между субъектами и объектами управления в процессе управления персоналом по поводу целей, задач, функций, методов и других аспектов управления.

Если, как мы определили ранее, «персонифицированное управление персоналом» – это управление персоналом на основе индивидуального подхода к сотрудникам, то политэкономическая сущность «персонифицированного управления персоналом» заключается в индивидуальных организационно-управленческих отношениях, возникающих между конкретным субъектом и объектом управления по поводу целей, задач, функций, методов и других элементов управления.

*3. Понятие «персонифицированное управление персоналом» в системе понятий менеджмента*

Понятие «персонифицированное управление персоналом» входит в более общее понятие «управление персоналом», которое в свою очередь входит в еще более общее понятие «управление».

Видовым отличием «персонифицированного управления персоналом» является «индивидуальный подход к конкретным людям (сотрудникам)». Индивидуальный подход может использоваться на всех этапах и функциях цикла управления персоналом: определение проблемы, постановка целей управления, определение интересов и мотивов сотрудников, согласование целей и задач управления, выбор методов и средств управления, планирование, организация, мотивация, стимулирование и контроль трудовой деятельности.

Взаимосвязь понятия «персонифицированное управление персоналом» с понятиями управления персоналом представлена на рис. 1.

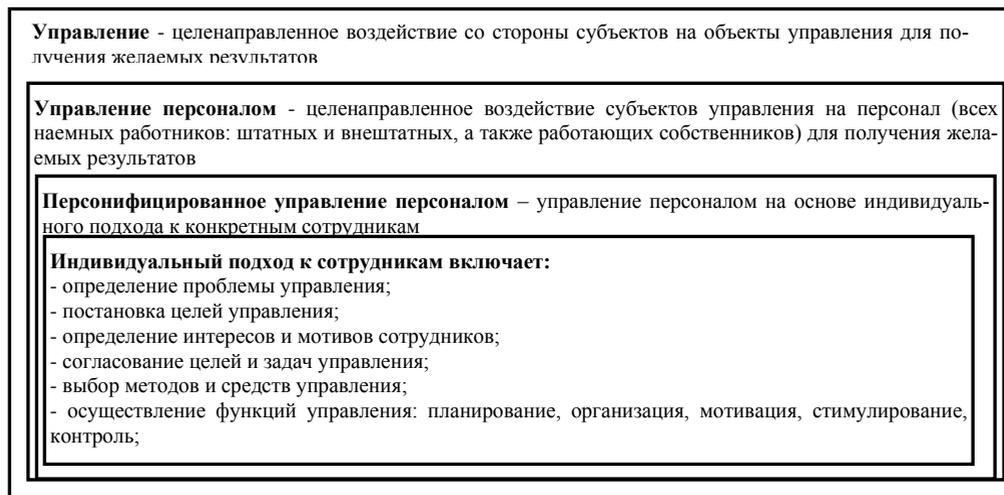


Рис.1. Соотношение понятие «персонифицированное управление персоналом» с понятиями «управление», «управление персоналом»

Источник: составлено автором

Отличием и преимуществом персонифицированного управления персоналом от общего или группового является использование индивидуального подхода в определении проблемы управления конкретными сотрудниками, определении их интересов в отношении целей сотрудничества с организацией, удовлетворенности условиями труда и т.д. На наш взгляд, в персонифицированном управлении персоналом может реализовываться концепция «управления человеком» в организации.

### **Понятие «конкурентоспособность персонала»**

В условиях высокой конкуренции, динамично меняющейся внешней среды перед собственниками и руководителями организаций встает задача формирования персонала, способного достигать целей и обеспечивать динамику развития предприятия в условиях жесткой борьбы с персоналом конкурирующих организаций.

Возникает практическая необходимость рассмотрения понятия «конкурентоспособность персонала» как способность сотрудников достигать целей предприятия, обеспечивать требуемую эффективность функционирования и развития в изменяющейся внешней конкурентной среде.

### 1. Определение понятия «конкурентоспособность персонала».

Рассмотрим логическую последовательность формирования качества «конкурентоспособность персонала». Источником формирования данного качества является «конкуренция» (лат. *conspicentia* от *conspicere* сталкиваться) соперничество, соревнование людей, групп, организаций в достижении сходных целей, лучших результатов в определенной общественной сфере.

Соперничество между организациями, функционирующими в условиях рыночной экономики, проявляется в борьбе за ограниченные ресурсы и потребителя: рынки сбыта, капитал, рабочую силу, условия деятельности. Подходы к определению и оценки «конкурентоспособности персонала» в трудах отечественных и зарубежных авторов представлены в табл. 3.

Таблица 3

#### Подходы к определению понятия «конкурентоспособность персонала»

№	Подходы к определению и оценке «конкурентоспособности персонала»	Сущность подходов, авторы
1	Подход на основе определения и оценки характеристик человеческого и трудового капитала работников	В основе определения и оценки конкурентоспособности персонала лежит определение и оценка характеристик человеческого и трудового капитала работников. Авторы: Борисова Н.Н. [1], Гулямова Н.Х., Ли Жуньнань [2], Казаков М.В. [3], Митрушова М.Л. [4], Пушкарева К.А. [5], Хлопова Т.В. [6] и другие.
2	Компетентностный подход – на основе определения и оценки компетенций работников	Основой определения и оценки конкурентоспособности персонала является определение и оценка индивидуальных компетенций работников и совокупных компетенций персонала. Авторы: Бавыкина Е. Н. [7], Галузо Е.А. [8], Гармидер А.А. [9], Ксенофонтова Х.З. [10], Ляпкина Н. А. [11], Милыева Л. Г., Цветков В.Я., Пушкарева К.А. [12] и другие.
3	Компетентностно-маркетинговый подход – на основе определения и оценки компетенций работников, характеризующих способность соперничать во внешней среде	Основой определения и оценки конкурентоспособности персонала является оценка компетенций и других характеристик работников, характеризующих способность соперничать во внешней среде с персоналом конкурирующих организаций. Авторы: Гелета И. В. [13], Капустянова К. А., Никоненко А.В. [15], I. Katane [14], Потуданская В. Ф., Новикова Т. В., Ваховский [16], Сапиженко В.В. [17] и другие.
4	Подход к определению и оценке на основе удовлетворения персонала требованиям работодателя	В основе определения конкурентоспособности персонала является оценка качеств, которые характеризуют его способность удовлетворять требованиям работодателей, определяющая его способность конкурировать на рынке рабочей силы. Авторы: Мазин А.Л. [18], Сотникова С. И., Немцева Ю. В. [19], Шапиро С.А. [20] и другие.
5	Функциональный подход – на основе оценки структурированности и степени выполнения работниками своего функционала	Конкурентоспособность оценивается на основе структурированности, степени выполнения функционала работниками всех уровней управления. Авторы: Артемьев В.Б. [21], Галкина Н.В., Горшенин В.Ф. [22] и другие.

Источник: составлено автором

Если под конкуренцией понимается соперничество социально-экономических субъектов (людей, групп, организаций) за ограниченные ресурсы и потребителей при достижении своих целей, то под конкурентоспособностью необходимо понимать способность (как качество) субъекта к этому соперничеству.

Следовательно, под «конкурентоспособностью персонала» необходимо понимать способность персонала организации к достижению ее целей в условиях борьбы за ограниченные ресурсы и потребителей: рынки сбыта, капитал, рабочую силу, условия деятельности с персоналом конкурирующих организаций.

Под «способностью» традиционно понимается качества личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности. Следовательно, понятие «конкурентоспособность сотрудника» можно определить как совокупность качеств, определяющих его способность к борьбе за ограниченные ресурсы в рамках организации с одной стороны и получение, сохранение рабочего места в организации.

Конкурентоспособность сотрудников является индивидуальной составляющей конкурентоспособности всего персонала организации.

2. *Качества, составляющие конкурентоспособность персонала.* Поскольку «конкурентоспособность персонала» определена нами как способность сотрудников организации к достижению ее целей в условиях борьбы с персоналом конкурирующих организаций, то первым важным качеством, определяющим эту способность, является *целеустремленность* как сознательная активная деятельность по достижению поставленной цели. *Целеустремленность* является качеством, определяющим способность личности (сотрудника организации), достигать целей в условиях борьбы с сотрудниками конкурирующих организаций, которые преследуют свои интересы и цели, часто вступающие с ними в прямое противоречие. В этом смысле целеустремленность представляет собой способность сотрудника достигать целей, несмотря на возникающие трудности, на пути их достижения.

Вторым качеством, определяющим конкурентоспособность персонала, является *мотивация* к достижению целей. Под *мотивацией* понимается внутреннее побуждение человека к определенному виду деятельности, достижению целей. Целеустремленность сотрудников определяется уровнем мотивации к достижению целей, а также их способностью сознательно направлять мысли, действия на достижение цели, несмотря на возникающие трудности. В этом смысле целеустремленность является следствием мотивации, а мотивация причиной целеустремленности.

Поскольку трудовая деятельность является специализированной деятельностью, то она требует от работников обладания определенной способностью к ее осуществлению - *трудовым потенциалом* и, в частности, пониманием, знанием, умением и навыками выполнять эту трудовую деятельность – квалификацией.

Трудовой потенциал сотрудника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудной деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Следует выделить психофизиологическую, квалификационную и личностную составляющие трудового потенциала.

К психофизиологической составляющей относится состояние психического и физического здоровья сотрудника, которое определяет его работоспособность и выносливость.

К квалификационной составляющей относятся знания, понимание, умение и навыки сотрудника осуществлять определенную трудовую деятельность, а также креативность и творческие способности, которые определяют способность сотрудника к достижению необходимых результатов труда.

К личностной составляющей относятся отношение к труду: дисциплина, ответственность, черты характера, пунктуальность другие качества, определяющие отношение человека к трудовой деятельности в организации.

Помимо целеустремленности, мотивации, трудового потенциала в состав качеств, определяющих конкурентоспособность сотрудника необходимо включить его социально-этические качества, которые определяют его отношение к труду в целом, ценностям и нормам поведения, принятым в организации, поскольку без уважения к ценностям, нормам поведения принятых в организации сотрудник не сможет наладить доброжелательные, нормальные отношения с другими членами организации, ее руководством, а значит и эффективно трудится в организации.

К социально-этическим качествам работника относятся его этические и нравственные ценности, определяющие отношение к организации, ее сотрудникам, внутренне регулирующие его трудовое поведение в организации и поведение в обществе.

Таким образом, трудовой потенциал, мотивация, целеустремленность и социально-этические качества являются качествами, определяющими конкурентоспособность сотрудников (табл. 4).

Таблица 4

**Качества, составляющие конкурентоспособность сотрудника**

Качество	Функция качества в конкурентоспособности сотрудника
<b>1. Трудовой потенциал</b>	Система физических и духовных качеств человека, определяющих возможность его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.
1.1. Психофизиологическая составляющая	Физическое и психическое здоровье - источник жизненных сил и трудовой энергии человека.
1.2. Квалификационная составляющая	Знания, понимание, умение, навыки, творческие способности, определяющие возможности человека выполнять или осваивать выполнение определенной трудовой деятельности.
1.3. Личностная составляющая	Дисциплина, ответственность, черты характера, определяющие его отношение к труду и членам коллектива.
<b>2. Мотивация</b>	Внутреннее или внешнее побуждение к труду для достижения целей. Мотивация определяет желание и необходимость достижения целей организации человеком ради удовлетворения собственных социально-экономических потребностей.
<b>3. Целеустремленность</b>	Целеустремленностью является качество, определяющее способность личности или сотрудников организации, достигать целей в условиях борьбы с сотрудниками конкурирующих организаций, которые преследуют свои интересы и цели, часто вступающие с ними в прямое противоречие.
<b>4. Социально-этические качества</b>	Этические и нравственные ценности сотрудника, определяющие отношение к организации, в которой трудится человек, к ее ценностям и интересам. Этические и нравственные ценности человека регулируют его трудовое поведение и поведение в обществе.

Источник: составлено автором

Поскольку «конкурентоспособность персонала» рассматривается нами по отношению к сотрудникам, осуществляющих трудовую деятельность в организации, то помимо индивидуальной необходимо выделить ее организационную составляющую.

Организационная составляющая «конкурентоспособности персонала» включает в себя организационно-экономические отношения, складывающиеся между сотрудниками по поводу достижения целей предприятия и повышения конкурентоспособности персонала.

В организационную составляющую конкурентоспособности персонала необходимо включить те элементы организационно-экономических отношений между собственниками, менеджментом и работниками, которые будут определяющими факторами результативности повышения конкурентоспособности персонала и достижения целей организации.

К таким элементам относятся: цели, стратегия достижения целей организации и управления персоналом; интересы, мотивы, уровень мотивации сотрудников к достижению целей, согласованность взаимодействия персонала; полномочия и ответственность сотрудников за достижение целей, трудовой потенциал сотрудников (табл. 5).

Таким образом, конкурентоспособность персонала декомпозируется на индивидуальную и организационную составляющую, каждая из которой играет необходимую роль в формировании способности персонала к достижению целей организации в условиях высоко конкурентной внешней среды.

### **Методический подход к повышению конкурентоспособности персонала на основе персонифицированного подхода к управлению**

Методический подход повышения конкурентоспособности персонала на основе персонифицированного подхода к управлению – это система принципов, методов и средств персонифицированного управления персоналом для повышения его конкурентоспособности по индивидуальной и организационной составляющей.

Под принципом мы понимаем исходное положение теории, методологии, в соответствии с которым (не нарушая его содержания) должна осуществляться научная или практическая деятельность. Принцип является правилом, на котором основывается и которое необходимо соблюдать при осуществлении какой-либо деятельности.

Метод – это способ достижения целей, совокупность приемов и операций осуществления научной или практической деятельности. Принцип отвечает на вопросы: «на чем основывается и каким правилам необходимо следовать при осуществлении определенной деятельности?» Метод же отвечает на вопрос: «каким способом, приемом достичь определенной цели?»

Средство представляет собой материальный или нематериальный предмет, используемый для достижения цели в научной или практической деятельности.

Таблица 5

**Элементы организационной составляющей конкурентоспособности персонала**

Элементы	Функция элемента в организационной составляющей конкурентоспособности персонала
1. Цели организации	Цель задает характеристики желаемого состояния объекта управления - организации. Цель организации (подразделения) может быть определена в количественных и качественных показателях. Например: доля рынка, уровень прибыли, уровень производительности труда, получение устойчивых конкурентных преимуществ и др.
2. Стратегия достижения целей организации	Образ действий и план достижения целей. Создает представление об образе действий, необходимых для достижения целей организации. Например, увеличение доли рынка, за счет повышения дифференциации товаров и услуг (по М. Портеру).
3. Цели управления персоналом	Цель управления персоналом задает характеристики желаемого состояния персонала организации. Например, уровня конкурентоспособности персонала в части повышения квалификации, мотивации и других качеств.
4. Стратегия достижения целей управления персоналом	Образ действий и план достижения целей управления персоналом. Создает представление руководителя об образе действий, необходимых для достижения целей управления персоналом. Например, повышение уровня мотивации сотрудников к выполнению своих трудовых функций за счет отбора только тех сотрудников, которые увлечены профессией.
5. Интересы, мотивы, уровень мотивации сотрудников к достижению целей организации и целей управления персоналом	Интересы – неудовлетворенные материальные и нематериальные потребности человека, которые могут быть удовлетворены за счет трудовой деятельности в организации. Мотивы труда – интересы (неудовлетворенные потребности), которые побуждают человека к трудовой деятельности. Мотивация сотрудников к достижению целей организации, подразделения, управления персоналом является необходимым условием их достижения.
6. Согласованность взаимодействия персонала	Согласованность взаимодействия персонала – это единое понимание и согласие сотрудников относительно целей, задач, ресурсов, сроков, алгоритмах действий и взаимодействия. Согласованность обеспечивает слаженность и непротиворечивость взаимодействия сотрудников в процессе совместной трудовой деятельности. Сущность согласованности взаимодействия персонала представляет собой внутреннее понимание и согласие каждого сотрудника с целями, задачами, необходимыми для их достижения, ресурсами алгоритмами действий, взаимодействия, ожидаемых результатов. Единое понимание и согласие сотрудников обеспечивает их слаженное взаимодействие в процессе совместной трудовой деятельности для достижения общих целей.
7. Полномочия и ответственность сотрудников	Полномочия представляют собой ограниченные права на использование ресурсов организации, в том числе направлять ее трудовые ресурсы решение определенных задач. Наделение сотрудников полномочиями влечет за собой ответственность за использование этих полномочий. Для решения задач организации необходимо, чтобы все участники взаимодействия обладали достаточными полномочиями и ответственностью.
8. Трудовой потенциал сотрудников по отношению к поставленной цели и задачам	Трудовой потенциал сотрудников представляет собой систему физических и духовных качеств человека, определяющих возможность его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Очевидно, что для результативной реализации планов развития организации необходимо, чтобы взаимодействующие сотрудники обладали достаточным трудовым потенциалом для решения порученных им задач и достижения целей.

Источник: составлено автором

Методический подход к повышению конкурентоспособности персонала основан на следующих принципах:

1. Принцип целеполагания. Управление является деятельностью целенаправленной, поэтому для его результативного осуществления должна быть цель, под которой понимается желаемые результаты деятельности или желаемое состояние объекта. Цель должна удовлетворять следующим необходимым и достаточным критериям:

– понятность – т.е. выражена в понятиях, содержание которых понимают все участники сотрудничества, перед которыми эта цель ставится;

– достижимость в определенные сроки – цель должна быть достижима в ограниченные сроки сотрудниками с их трудового потенциала, материальными и нематериальными ресурсами организации;

– необходимость – интересы, которые работник может удовлетворить в результате достижения цели должны быть настолько важны для сотрудника, чтобы вызывать у него такой уровень мотивации к труду, при котором он будет делать все необходимое для ее достижения;

– интерес к процессу достижения – процесс достижения цели должен быть достаточно интересным, чтобы вызывать у сотрудников мотивацию, обусловленную не только к удовлетворению интересов в результате ее достижения (вознаграждение, признание и др.), но и формировать у них мотивацию к самой трудовой деятельности. Проще говоря, необходимо чтобы сотрудникам было интересно не только получение материальных или нематериальных вознаграждений в результате достижения цели, но и сам процесс ее достижения.

2. Принцип персональных интересов сотрудника. Основанием для персонализированного управления сотрудниками должны являться их личные интересы и вытекающие из них мотивы трудовой деятельности. Интересы сотрудника необходимо рассматривать по отношению к конкретным аспектам его трудовой деятельности в организации, на всех этапах управления персоналом: интерес к профессии, интерес к трудоустройству в организации на предлагаемых условиях, интерес к повышению квалификации, интерес к совершенствованию деятельности организации, интерес к выполнению своих трудовых функций и т.д.

Как известно, «люди делают то, что им интересно», что верно и с другой стороны «людям интересно то, что они делают». Поэтому условием достижения целей управления сотрудником является наличие у него достаточно важных интересов, которые могут быть удовлетворены в результате достижения цели управления.

3. Принцип персонализированного управления сотрудниками. Персонализированное управление сотрудником включает в себя постановку целей, задач, выбор методов и средств управления конкретным сотрудником на основе его персональных интересов, целей, трудового потенциала и других качеств.

Индивидуальное управление сотрудником в отличие от общего или группового управления основывается на персональных интересах, способностях сотрудников, осуществляется с обязательным согласованием с ними планов, задач, алгоритмов действий и взаимодействия, системы мотивации, стимулирования, контроля и других важных элементов системы управления персоналом.

4. Принцип согласованности. Принцип согласованности заключается в необходимости согласования с работниками целей, задач, планов, алгоритмов решения задач, действий и взаимодействия сотрудников. Согласованность обеспечивает слаженность и непротиворечивость взаимодействия сотрудников в процессе совместной трудовой деятельности.

Выбор методов и средств определяется целями и задачами управления на каждом из его этапов. Схема цикла персонифицированного управления для повышения конкурентоспособности представлена на рис. 3.

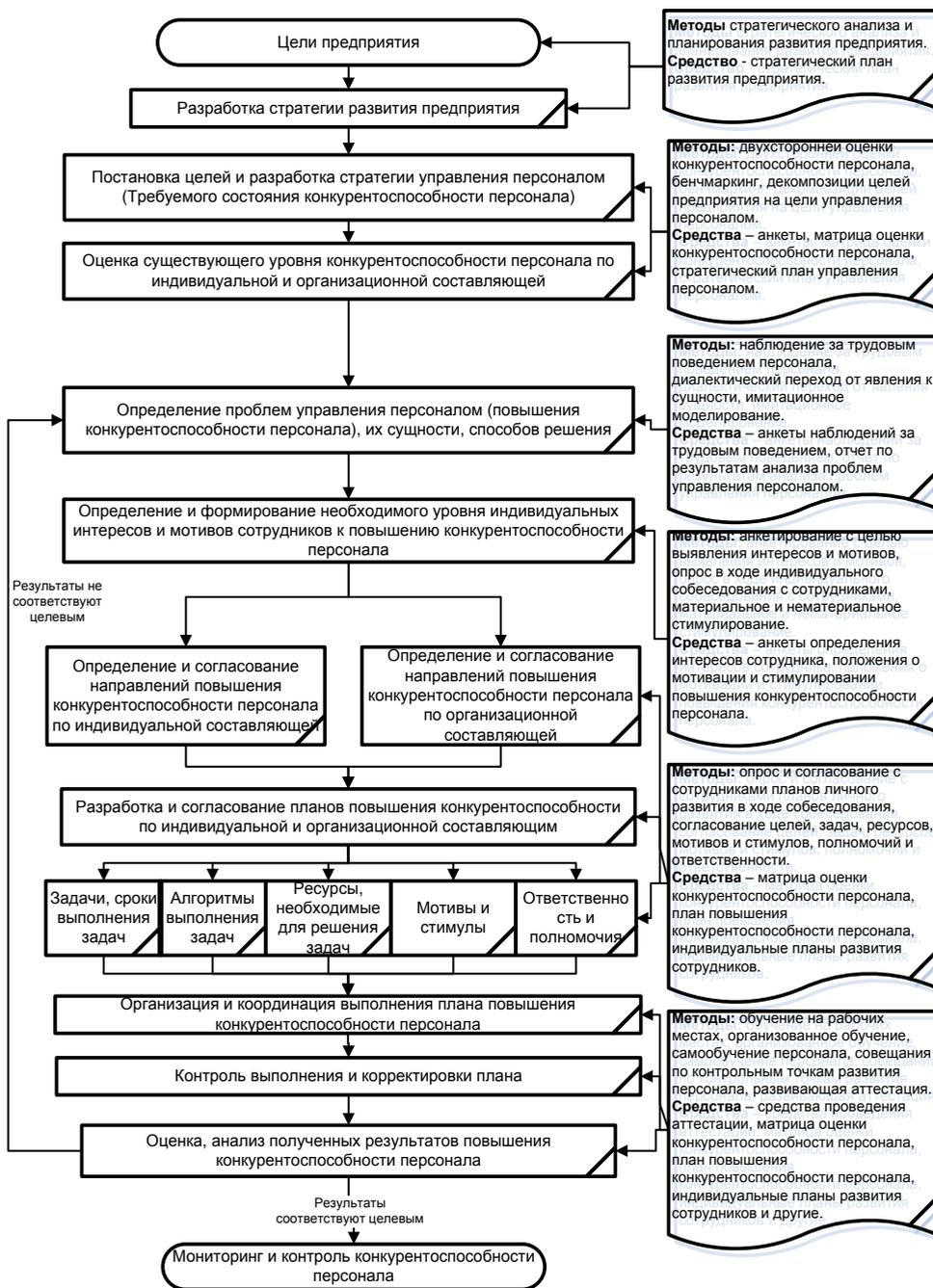


Рис. 3. Схема персонифицированного управления для повышения конкурентоспособности персонала

Источник: составлено автором

В соответствии с обоснованными теоретическими положениями нами была разработана матрица оценки и определения направлений повышения конкурентоспособности персонала по индивидуальной и организационной составляющим. Выделены четыре типа конкурентоспособности персонала по его индивидуальной и организационной составляющим (рис. 4).

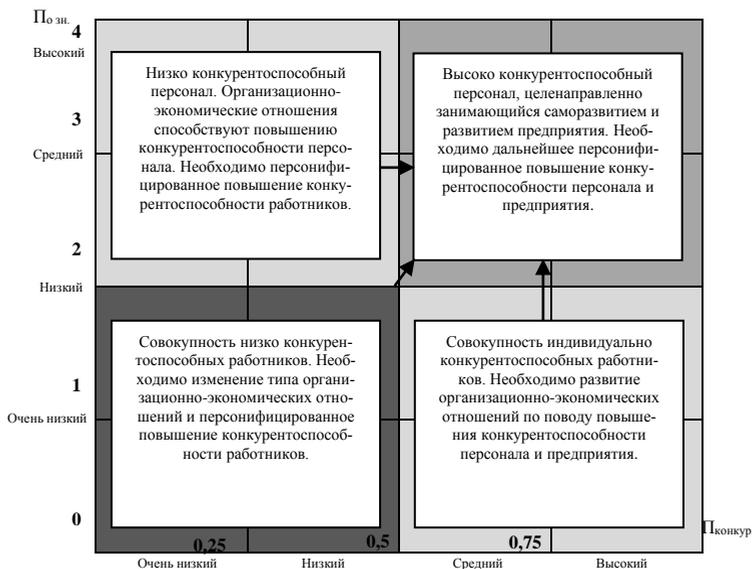


Рис. 4. Матрица оценки конкурентоспособности персонала по индивидуальной и организационной составляющим

Источник: составлено автором

Двухсторонняя оценка конкурентоспособности персонала заключается в дифференцированной оценке индивидуальной конкурентоспособности работников и организационно-экономических отношений между работодателем и работником по поводу повышения конкурентоспособности персонала и предприятия. Шкала оценки конкурентоспособности работника представлена в таблице 6. Оценка проводится как минимум двумя субъектами организационно-экономических отношений: самооценка работником и оценка его непосредственным руководителем. Из всех полученных оценок согласно принципу минимума выбирается наименьшее значение.

На основе результатов оценки по предложенной шкале показатель конкурентоспособности работника рассчитывается по формуле:

$$П_{\text{конкур.р.}} = \sum П_{\text{конкур.р.}i} / 21 \quad (1)$$

$П_{\text{конкур.р.}i}$  – показатель конкурентоспособности работника по  $i$ -й характеристике, определяемый по шкале оценки конкурентоспособности работника, представленной в табл. 6;

21 – максимальное количество баллов по шкале оценки конкурентоспособности работника.

С целью определения влияния конкурентоспособности персонала на эффективность и результативность труда нами было проведено эмпирическое

исследование влияния на основе результатов деятельности персонала девяти предприятий Свердловской и Челябинской области в течение 2010-2019 годов.

Показатель целевой эффективности труда рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭТ}_{\text{цел}} = \text{ЭТ}_{\text{факт.}} / \text{ЭТ}_{\text{норм.}} \quad (2)$$

$\text{ЭТ}_{\text{факт.}}$  – фактический показатель эффективности труда ПЭТ/час;

$\text{ЭТ}_{\text{норм.}}$  – нормативный показатель эффективности труда ПЭТ/час. (определяется по нормативам, принятым в условиях конкретного предприятия).

Эффективность труда – величина полезного эффекта, приходящаяся на единицу рабочего времени:

$$\text{ЭТ} = \text{ПЭТ} / \text{РВ} \quad (3)$$

ПЭТ – полезный эффект труда, ед. полезного эффекта труда;

РВ – рабочее время, ч.

Показатель результативности труда рассчитывается по формуле:

$$\text{РТ} = \text{РТ}_{\text{факт.}} / \text{РТ}_{\text{цел.}} \quad (4)$$

$\text{РТ}_{\text{факт.}}$  – фактические результаты труда работника (степень достижения результата) за определенный период трудовой деятельности (час, день, неделя, месяц);

$\text{РТ}_{\text{цел.}}$  – целевые результаты труда работника, определенные и согласованные с руководителем на определенный период трудовой деятельности с учетом квалификации, условий, режимом труда работника и других прогнозных факторов.

Показатель организационной составляющей конкурентоспособности персонала рассчитывается по формуле:

$$\text{П}_{\text{отн.}} = \sum \text{П}_{\text{отн.}i} / n \quad (5)$$

$\text{П}_{\text{отн.}i}$  – показатель организационной составляющей (отношений между работодателем и работником) по  $i$ -й характеристике, определяемый по шкале, представленной в табл. 7;

$n$  – максимальное количество баллов по шкале оценки организационной составляющей конкурентоспособности персонала.

Показатель конкурентоспособности персонала рассчитывается как произведение показателей конкурентоспособности работника (индивидуальной составляющей) и организационно-экономических отношений между работником и руководителем по поводу повышения конкурентоспособности персонала и предприятия (организационной составляющей):

$$\text{П}_{\text{конкур.перс.}} = \text{П}_{\text{конкур.р.}} \cdot \text{П}_{\text{отн.}} \quad (6)$$

Таблица 6

## Шкала оценки конкурентоспособности работника (индивидуальной составляющей конкурентоспособности персонала)

Оценка, балл.	Уровень конкурентоспособности работника	Трудовой потенциал			Мотивация к выполнению трудовых функций (преобладающий тип)	Мотивация к саморазвитию и развитию организации (преобладающий тип)	Целеустремленность	Социально-этические качества работника
		Состояние здоровья	Уровень квалификации	Личностные качества				
3	Высоко конкурентоспособный работник	Отличное состояние здоровья, способствующее эффективному выполнению трудовых функций и саморазвитию	Уровень квалификации существенно выше среднего у работников, предлагающих свои услуги на рынке труда. Полностью соответствует выполняемым трудовым функциям и целям развития предприятия.	Профессионально важные личностные качества (ответственность, пунктуальность и другие) полностью соответствуют требованиям предприятия.	Работник увлечен выполнением своих трудовых функций. Действует самостоятельно и проявляет инициативу по улучшению своей деятельности.	Работник увлечен (действует по своей инициативе) саморазвитием и повышением своей конкурентоспособности. По своей инициативе вносит предложения по развитию организации.	Работник делает все необходимое для достижения согласованных целей и закономерно достигает их.	Работник разделяет главные ценности организации. Социально-этическое поведение работника соответствует нормам, принятым в организации.
2	Средне конкурентоспособный работник	Нормальное состояние здоровья не мешающее выполнять свои трудовые функции и саморазвитию	Уровень квалификации примерно одинаковый со средним у работников, предлагающих свои услуги на рынке труда. По большинству характеристик соответствует выполняемым трудовым функциям и целям развития предприятия.	Основные профессионально важные качества соответствуют требованиям предприятия.	Работник вовлечен руководителем в выполнение своих трудовых функций. Действует самостоятельно и охотно откликается по улучшению своей деятельности.	Работник вовлечен (охотно действует по предложению руководителя) в саморазвитие и повышение своей конкурентоспособности. Откликается на предложение к саморазвитию за счет решения задач развития организации.	Работник делает все что может и как может для достижения целей и в большинстве случаев достигает их.	Работник разделяет главные ценности организации. Социально-этическое поведение работника соответствует главным нормам, принятым в организации, или незначительно отклоняется от них.
1	Низко конкурентоспособный работник	Незначительные нарушения состояния здоровья, мешающие выполнять свои трудовые функции и развитию личного трудового капитала	Уровень квалификации существенно ниже среднего у работников, предлагающих свои услуги на рынке труда. По меньшинству характеристик соответствует выполняемым трудовым функциям и целям развития предприятия.	Профессионально важные качества частично (меньшая часть) соответствуют требованиям предприятия.	Работника часто необходимо принуждать к выполнению своих трудовых функций.	Работника необходимо принуждать к саморазвитию и повышению своей конкурентоспособности. На предложение к саморазвитию за счет решения задач развития организации реагирует слабо, нужно дополнительно стимулировать.	Работник делает только то, что требуют для достижения целей и достигает под принуждением и постоянным контролем извне.	Работник частично разделяет главные ценности организации. Социально-этическое поведение работника частично не соответствует нормам, принятым в организации, иногда существенно отклоняется от них.
0	Не конкурентоспособный работник	Нарушения в состоянии здоровья, существенно мешающие выполнять свои трудовые функции	Уровень квалификации не соответствует выполняемым трудовым функциям и целям развития предприятия, намного ниже среднего у работников, предлагающих свои услуги на рынке труда.	Профессионально важные качества не соответствуют требованиям предприятия.	Работника необходимо постоянно принуждать к выполнению своих трудовых функций. Трудится «из-под палки».	Работнику не интересно саморазвитие и повышение своей конкурентоспособности. Отказывается от предложений по саморазвитию и повышению конкурентоспособности.	Без принуждения и постоянного контроля работник не стремится к достижению целей.	Работник не разделяет ценности организации. Социально-этическое поведение работника не соответствует, противоречит нормам, принятым в организации.

Источник: составлено автором

Таблица 7

## Шкала оценки уровня организационной составляющей конкурентоспособности персонала

Оценка, балл.	Уровень организационной составляющей конкурентоспособности персонала	Цели и стратегия развития предприятия	Цели и стратегия управления персоналом	Интересы и уровень мотивации сотрудников в отношении целей развития предприятия и персонала	Согласованность взаимодействия	Основное содержание функций развития участников взаимодействия	Соответствие полномочий и ответственности сотрудников целям и задачам сотрудничества	Соответствие трудового потенциала сотрудников целям и задачам сотрудничества
3	Высокий	Есть понятная, достижимая, необходимая, измеримая цель предприятия, стратегия ее достижения, которая способна обеспечить требуемую динамику развития, уровень конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия на основе организации непрерывной инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности персонала.	Есть понятная, достижимая, необходимая, измеримая цель управления персоналом, стратегия ее достижения, обеспечивающая формирование и развитие конкурентоспособного персонала способного достигать целей организации в условиях высоко конкурентной среды.	Интересы сотрудников, которые могут быть удовлетворены за счет достижения согласованных целей вызывают у участников взаимодействия достаточно высокий уровень мотивации для достижения целей, несмотря на возникающие трудности.	Участниками полностью согласованы интересы, цели, планы, задачи, действия, ожидаемые результаты, есть понимание ценности этих результатов, которое высоко мотивирует их к достижению целей.	Согласованное развитие нематериальных активов сотрудников, повышение ценности и конкурентоспособности на рынке труда за счет обучения, решения задач по улучшению деятельности предприятия и др.	Полномочия и ответственность сотрудников с запасом достаточны для решения задач и достижения целей сотрудничества.	Трудовой потенциал взаимодействующих сотрудников с запасом достаточен для решения задач и достижения целей сотрудничества.
2	Средний	Есть понятная, достижимая, необходимая, измеримая цель предприятия, однако цель слабо взаимосвязана со стратегией ее достижения. Непонятно каким образом планируется обеспечить требуемую динамику развития предприятия в условиях внешней конкурентной среды.	Есть понятная, достижимая, необходимая, измеримая цель управления персоналом, однако цель слабо взаимосвязана со стратегией ее достижения. Непонятно каким образом планируется обеспечить формирование, сохранение, развитие конкурентоспособного персонала способного достигать целей организации в условиях высоко конкурентной среды.	Интересы сотрудников, которые могут быть удовлетворены за счет достижения согласованных целей вызывают у участников взаимодействия средний уровень мотивации для их достижения. При возникновении трудностей мотивации сотрудников может быть недостаточно для достижения целей.	Участниками в основном согласованы интересы, цели, планы, задачи, действия, ожидаемые результаты, решения задач по улучшению деятельности предприятия и др.	В основном согласованное развитие нематериальных активов сотрудников, повышение ценности и конкурентоспособности на основном рынке труда за счет обучения, решения задач по улучшению деятельности предприятия и др.	Полномочия и ответственность сотрудников в основном достаточны для решения задач и достижения целей сотрудничества.	Трудовой потенциал взаимодействующих сотрудников в основном достаточен для решения задач и достижения целей сотрудничества.
1	Низкий	Есть сформулированная в общих чертах цель, однако отсутствует или непонятна стратегия ее достижения. У менеджмента отсутствует реальный план достижения целей предприятия в условиях внешней конкурентной среды.	Есть сформулированная в общих чертах цель управления персоналом, однако цель слабо взаимосвязана со стратегией ее достижения. У менеджмента отсутствует реальный план достижения целей формирования, сохранения и развития конкурентоспособного персонала.	Интересы сотрудников, которые могут быть удовлетворены за счет достижения согласованных целей вызывают у участников взаимодействия низкий уровень мотивации для их достижения. Одним из участников необходимо постоянно принуждать другого к деятельности.	Участниками согласована меньшая часть интересов, целей, задач, действий, ожидаемых результатов, взаимного сотрудничества, понимание ценности присутствует частично и слабо мотивирует участников к достижению целей.	Частично согласованное развитие нематериальных активов работников и руководителя, незначительное повышение ценности и конкурентоспособности на рынке труда за счет улучшения деятельности предприятия.	Полномочия и ответственность сотрудников частично достаточны для решения задач и достижения целей сотрудничества.	Трудовой потенциал взаимодействующих сотрудников с меньшей частью характеристик достаточен для достижения цели развития и достижения необходимого уровня конкурентоспособности.
0	Очень низкий	Есть сформулированная в общих чертах цель, однако отсутствует или есть на уровне «фантазий» стратегия ее достижения. У менеджмента отсутствует реальный план достижения целей предприятия в условиях внешней конкурентной среды.	Есть сформулированная в общих чертах цель повышения конкурентоспособности персонала, однако отсутствует или есть на уровне «фантазий» стратегия ее достижения. У менеджмента отсутствует реальный план достижения целей формирования, сохранения и развития конкурентоспособного персонала.	Интересы сотрудников, которые могут быть удовлетворены за счет достижения согласованных целей вызывают у участников взаимодействия очень низкий уровень мотивации для их достижения. Реальная мотивация отсутствует.	Интересы, цели, задачи, действия, ожидаемые результаты взаимного развития не согласованы.	Поддержание или незначительное улучшение деятельности предприятия. Воспроизводство нематериальных активов работника и руководителя, постепенное снижение или потеря конкурентоспособности работников и предприятия.	Полномочия и ответственность сотрудников не достаточны для решения задач и достижения целей сотрудничества.	Трудовой потенциал взаимодействующих сотрудников явно не достаточен для достижения цели развития и достижения необходимого уровня конкурентоспособности.

Для обеспечения достоверности результатов исследований была обеспечена репрезентативность выборки. Обеспечение достоверности производилось с помощью метода «гнездовой выборки» оцениваемых сотрудников предприятия.

«Гнездовая (кластерная) выборка – тип выборки, при котором отбираемые объекты представляют собой группы или гнезда (кластеры) более мелких единиц. Гнездовой (кластерный) отбор применяют к генеральным совокупностям, которые естественным образом делятся на достаточно мелкие составные части (гнезда или кластеры), различия между которыми по сравнению с различиями между объектами внутри кластеров невелики.

В результате изучения метода гнездовой выборки автором были сформулированы и использованы правила выборки:

- в выборке были представлены предприятия основных видов деятельности: торговые, производственные, сферы услуг, проектно-инжиниринговые;
- в выборке представлены все категории работников: руководители, специалисты, рабочие, обслуживающий персонал.

Исследование влияния конкурентоспособности персонала на эффективность его труда проводилось на девяти предприятиях малого и крупного бизнеса: интернет-магазин «Техмаркет», инжиниринговая компания «Техноинжиниринг», агентство недвижимости «На хрустальной», туристическое агентство «Марлен-тур», производственная мебельная компания «Багира», производственная компания «Айсберг», строительная компания «Альтек», торговая компания «Консультант», производственная компания «Вагнер». Было оценено более 100 руководителей, специалистов, рабочих и операторов.

В результате проведенной сравнительной оценки показателей конкурентоспособности математических расчетов были установлены прямые эмпирические зависимости эффективности и результативности труда от показателей конкурентоспособности работников и персонала, представленные на рис. 5, 6.

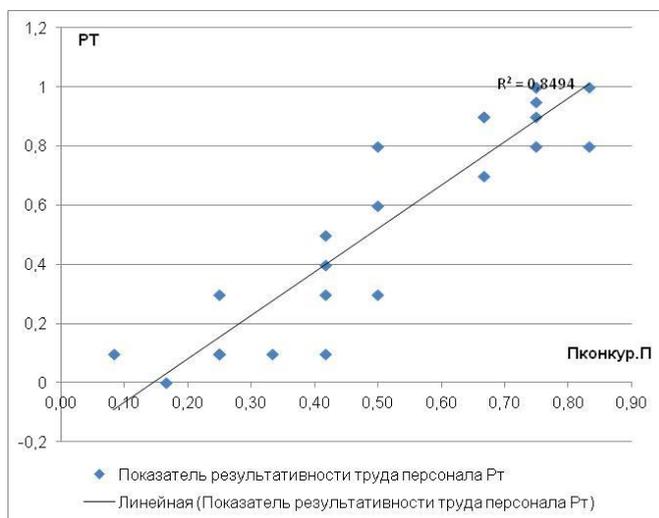


Рис. 5. Зависимость результативности труда от конкурентоспособности персонала  
 Источник: составлено автором

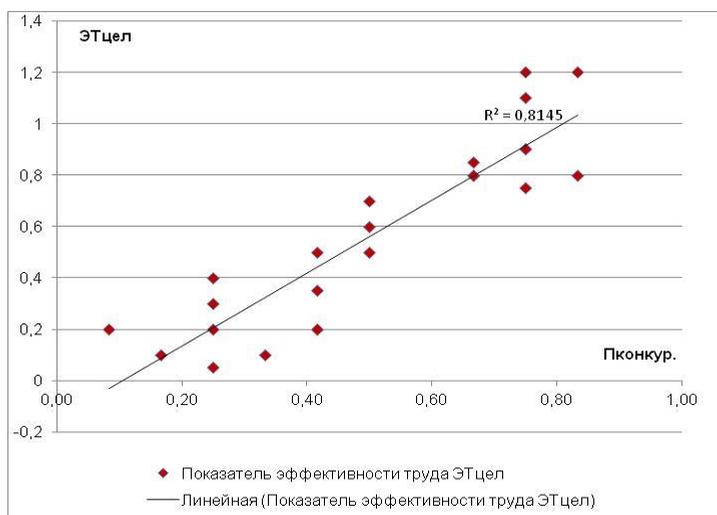


Рис. 6. Зависимость целевой эффективности труда от конкурентоспособности персонала

Источник: составлено автором

Как видно из рис. 5, 6 конкурентоспособность персонала напрямую влияет на результативность и эффективность труда персонала.

### Результаты исследования и выводы

Применение разработанных теоретических и методологических положений для повышения конкурентоспособности, эффективности труда персонала на торговых и производственных предприятиях Свердловской и Челябинской области, действующих в условиях высоко конкурентной инновационной среды в период с 2016 по 2020 годы позволило значительно повысить показатели эффективности труда персонала и деятельности предприятий.

Результаты изменений показателей при переходе от преобладающего общего управления к персонифицированному управлению персоналом производственного предприятия Свердловской области с 2016 по 2020 годы представлено в табл. 7.

Освоение системы персонифицированного управления персоналом для повышения конкурентоспособности и эффективности труда персонала в комплексе с разработанной конкурентной стратегией позволило в период с 2013 по 2019 гг. увеличить выручку предприятия в 2,85 раза, чистую прибыль в 2,65 раза. Доля рынка предприятия относительно ведущих конкурентов повысилась с 2,5 до 8%. Общий экономический эффект от совершенствования системы управления персоналом предприятия в комплексе с реализацией разработанной конкурентной стратегии составил более 18 млн. руб.

### Заключение

Как показали проведенные исследования, персонифицированное управление персоналом, основанное на индивидуальном подходе к работникам, является эффективным методом повышения конкурентоспособности

персонала, основой выживания и долгосрочного развития предприятий в условиях высоко конкурентной динамичной внешней среды.

Таблица 7

**Показатели конкурентоспособности, эффективности труда и деятельности предприятия с преобладающим использованием общего и персонифицированного управления персоналом**

№	Показатели	Общий подход к управлению персоналом	Персонифицированный подход к управлению персоналом
1	Средний показатель конкурентоспособности работников предприятия $\Pi_{\text{конкур.р.}}$	0,38	0,66
2	Средний показатель организационно-экономических отношений (организационной составляющей конкурентоспособности персонала) $\Pi_{\text{отн.}}$	0,23	0,71
3	Показатель конкурентоспособности персонала $\Pi_{\text{конкур.перс.}}$	0,09	0,47
4	Средний показатель результативности труда персонала в процессе выполнения трудовых функций и реализации планов развития предприятия ( $P_T$ )	0,53	0,67
5	Средний показатель целевой эффективности труда персонала в процессе выполнения функций и реализации планов развития предприятия ( $ЭT_{\text{цел.}}$ )	0,47	0,62
6	Показатель целенаправленности деятельности персонала ( $\Pi_{\text{цел.}}$ ) – отношение рабочего времени, затрачиваемого на достижение согласованных целей $PV_{\text{цел.}}$ к общему фонду рабочего времени $PV_{\text{общ.}}$	0,42	0,72
7	Средний коэффициент согласованности интересов и взаимодействия персонала $K_{\text{согл.}}$	0,32	0,72
8	Динамика развития предприятия в части освоения производства и вывода на рынок новых товаров относительно главных конкурентов $D_{\text{отн.}}$	0,5	3,0

Источник: составлено автором

Установление эмпирических зависимостей показателей эффективности, результативности труда от показателей конкурентоспособности предприятия, а также освоения персонифицированного управления персоналом, репрезентативность метода гнездовой выборки, позволяют сделать вывод, что переход от преобладающего применения общего подхода к персонифицированному управлению позволяет систематически повышать конкурентоспособность, эффективность и результативность труда персонала за счет персонального подхода к определению интересов, мотивов сотрудников в процессе их отбора, введения в должность, прохождения испытательного срока, выполнения своих трудовых функций, участия в программах развития и совершенствования деятельности предприятия.

Разработанный методический подход может быть использован собственниками, руководителями организаций, подразделений, специалистами служб управления персоналом для оценки конкурентоспособности персонала по индивидуальной и организационной составляющим в процессе отбора, введения в должность, обучения, социального развития сотрудников и других функциях управления персоналом, а также освоения персонифицированного управления персоналом. Разработанные методические положения могут быть использованы в дальнейших исследованиях проблем персонифицированного управления и повышения конкурентоспособности персоналом.

*Список источников / References*

1. Борисова Н.Н. Факторный анализ конкурентоспособности персонала. Статистика и Экономика. 2013, №3, сс. 20-24. [Borisova N.N. Faktornyj analiz konkurentosposobnosti personala [Factor analysis of the competitiveness of staff]. Statistika i Jekonomika. 2013, №3, pp. 20-24.].
2. Ли Жунънань. Конкурентоспособность персонала на предприятии: сущность и классификация факторов формирования. Социология 2018. №4. сс. 58-62. [Li Zhun'nan'. Konkurentosposobnost' personala na predprijatii: sushhnost' i klassifikacija faktorov formirovanija [Personnel competitiveness at the enterprise: the essence and classification of formation factors.]. Sociologija 2018. №4. pp. 58-62].
3. Казаков М.В. Роль конкурентоспособности персонала в конкуренции между субъектами предпринимательства. Современная конкуренция. 2010. № 5 (23). сс. 45-52 [Ro' konkurentosposobnosti personala v konkurencii mezhdru subjektami predprinimatel'stva [The role of personnel competitiveness in competition between business entities.]. Sovremennaja konkurencija. 2010. № 5 (23). pp. 45-52].
4. Митрушова М. Л., Гулямова Н. Х. Основы формирования конкурентоспособности персонала на промышленных предприятиях, применяя проектно-ориентированный подход. Экономика и финансы (Узбекистан) 2018. №6. сс. 60-63 [Mitrushova M. L., Guljamova N. H. Osnovy formirovanija konkurentosposobnosti personala na promyshlennyh predprijatijah, primenjaja proektno-orientirovannyj podhod [Fundamentals of forming the competitiveness of personnel in industrial enterprises, using a project-oriented approach]. Jekonomika i finansy (Uzbekistan) 2018. №6. pp. 60-63].
5. Пушкарева К.А. Модель формирования конкурентоспособности персонала организации. Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2010. № 2. сс. 113-116 [Pushkareva K.A. Model' formirovanija konkurentosposobnosti personala organizacii [Model of formation of competitiveness of the organization's personnel.]. Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Serija: Jekonomika. 2010. № 2. pp. 113-116.].
6. Хлопова Т. В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий: дис. – Иркутск : [Байк. гос. ун-т экономики и права], 2004. [Hloпова T. V. Razvitie trudovogo potenciala i povyshenie konkurentosposobnosti personala predprijatij [Development of labor potential and increasing the competitiveness of enterprise personnel: dis. - Irkutsk: [Baikal state University]. UN-t of Economics and law], 2004].
7. Миляева Л. Г., Бавыкина Е. Н. Компетентностный подход к управлению конкурентоспособностью персонала организации. Вестник ВЭГУ. – 2014. – Т. 6. – с. 49. [Miljaeva L. G., Bavykina E. N. Kompetentnostnyj podhod k upravleniju konkurentosposobnost'ju personala organizacii [Competence-based approach to managing the competitiveness of the organization's personnel]. Vestnik VJeGU. – 2014. – Т. 6. – p. 49.].
8. Галузо Е.А. Развитие конкурентоспособности персонала строительных организаций: дис. канд. экон. наук - М., 2008. - 234 с. [Galuzo E.A. Razvitie konkurentosposobnosti personala stroitel'-nyh organizacij: dis. kand. jekon. nauk [Development of competitiveness of personnel of construction organizations: dis. Cand. Econ. sciences'] - M., 2008. - 234 p.].
9. Гармидер А.А. Методический подход к оценке конкурентоспособности персонала предприятия. Экономика строительства и природопользования, no. 1 (66), 2018, сс. 102-109. [Garmider A.A.. Metodicheskij podhod k ocenke konkurentosposobnosti personala predprijatija. Jekonomika stroitel'stva i prirodopol'zovanija

- [Methodological approach to assessing the competitiveness of the company's personnel.], no. 1 (66), 2018, pp. 102-109].
10. Ксенофонтова Х.З. Модель компетенций управленческого персонала – фактор конкурентоспособности организации. Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. 2009. № 16. сс. 60-62. [Ksenofontova H.Z. Model' kompetencij upravlencheskogo personala – faktor konkurentosposobnosti organizacii [Model of managerial personnel competencies - a factor of the organization's competitiveness.]. Izvestija Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V.G. Belinskogo. 2009. № 16. pp. 60-62.].
  11. Ляпкина Н. А., Миляева Л. Г. Обеспечение конкурентоспособности персонала в условиях его старения: на примере машиностроительных предприятий г. Рубцовска. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG Dudweiler Landstr. – 2007. – с. 99. [Ljapkina N. A., Miljaeva L. G. Obespechenie konkurentosposobnosti personala v uslovijah ego starenija: na primere mashinostroitel'nyh predpriyatij g. Rubcovska [Ensuring the competitiveness of personnel in the conditions of their aging: on the example of machine-building enterprises in Rubtsovsk.]. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG Dudweiler Landstr. – 2007. – p. 99.].
  12. Цветков В.Я., Пушкарева К.А. Компетенции и конкурентоспособность персонала. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2010. № 1. сс. 85-86. [Tsvetkov V. Ya., Pushkareva K. A. Competence and competitiveness of personnel. International journal of applied and fundamental research [Competence and competitiveness of personnel. International journal of applied and fundamental research], 2010. No. 1. pp. 85-86.].
  13. Капустянова К. А., Гелета И. В. Совершенствование системы оценки конкурентоспособности персонала на предприятии. Символ науки 2016. №11-1. сс. 67-69 [Kapustjanova K. A., Geleta I. V. Sovershenstvovanie sistemy ocenki konkurentosposobnosti personala na predpriyatii [Improving the system for evaluating the competitiveness of personnel in the enterprise.]. Simvol nauki 2016. №11-1. pp. 67-69.].
  14. Katane I. A model of the system for supporting and stimulating the development of competitiveness of personnel of a modern enterprise as a learning organization has been developed. Proceedings of the international scientific conference may 23-24. Vol. 2. 2014.
  15. Никоненко А.В. Маркетинговый подход к определению понятий «конкурентоспособность рабочей силы» и «конкурентоспособность персонала». Экономика транспортного комплекса 2016. № 28. сс. 30-41. [Nikonenko A.V. Marketingovyy podhod k opredeleniju ponjatij «konkurentosposobnost' rabochej sily» i «konkurentosposobnost' personala» [Improving the system for evaluating the competitiveness of personnel in the enterprise.]. Jekonomika transportnogo kompleksa 2016. № 28. ss. 30-41.].
  16. Потуданская В. Ф., Новикова Т. В., Ваховский В. В. Трудовая мобильность как индикатор конкурентоспособности персонала. Российское предпринимательство. – 2013. – №. 15 (237). [Potudanskaja V. F., Novikova T. V., Vahovskij V. V. Trudovaja mo-bil'nost' kak indikator konkurentosposobnosti personala. Rossijskoe predprinimatel'stvo [Labor mobility as an indicator of staff competitiveness]. – 2013. – №. 15 (237)].
  17. Сапизженко В.В. Формирование конкурентоспособности управленческого персонала крупных промышленных предприятий: дис. канд. экон. наук. / В.В. Сапизженко. - Иркутск, 2004. – 147 с. [Sapizhenko V.V. Formirovanie konkurentosposobnosti upravlencheskogo personala krupnyh promyshlennyh predpriyatij [Formation of competitiveness of management personnel of large industrial enterprises]: dis. kand. jekon. nauk. / V.V. Sapizhenko. - Irkutsk, 2004. – 147 p.].
  18. Мазин А.Л. Конкурентоспособность участников трудовых отношений. Современная конкуренция. 2013. № 5 (41). сс. 117-128. [Mazin A.L. Konkurentosposobnost'

- uchastnikov trudovyh odnoshe-nij [Competitiveness of participants in labor relations. Modern competition]. *Sovremennaja konkurencija*. 2013. № 5 (41). pp. 117-128.].
19. Сотникова С. И., Немцева Ю. В. Конкурентоспособность персонала как объект управления. Вестник Омского университета. Серия «Экономика» 2003. №4. сс. 68-75 [Sotnikova S. I., Nemceva Ju. V. Konkurentosposobnost' personala kak objekt upravlenija [Personnel competitiveness as an object of management.]. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika»* 2003. №4. pp. 68-75.].
  20. Шапиро С.А. и др. Формирование конкурентоспособности работников организации: учебное пособие. М.- Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 224 с. [Shapiro S.A. i dr. Formirovanie konkurentosposobnosti rabotnikov organizacii: uchebnoe posobie [Formation of competitiveness of employees of the organization: training manual]. М.- Berlin: Direkt-Media, 2017. - 224 p.]
  21. Артемьев В. Б., Галкина Н. В., Горшенин В. Ф. Подходы к формированию системы управления конкурентоспособностью персонала. Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – №. 6. [Artem'ev V. B., Galkina N. V., Gorshenin V. F. Podhody k formirovaniju sistemy upravlenija konkurentosposobnost'ju personala [Approaches to the formation of the personnel competitiveness management system]. *Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta*. – 2011. – №. 6.]
  22. Галкина Н.В., Горшенин В.Ф. Оценка конкурентоспособности персонала угледобывающей компании: функциональный аспект. Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № 5. сс. 272-277. [Galkina N.V., Gorshenin V.F. Ocenka konkurentosposobnosti personala ugledobывajushhej kompanii: funkcional'nyj aspekt. Gornyj informacionno-analiticheskij bjulleten' (nauchno-tehnicheskij zhurnal) [Approaches to the formation of the personnel competitiveness management system. Assessment of the competitiveness of the coal mining company's personnel: functional aspect. Mining information and analytical Bulletin (scientific and technical journal)]. 2011. № 5. pp. 272-277.]
  23. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / Л.И. Евенко // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. - Нижний Новгород, 1996. [Evenko L.I. Jevoljucija koncepcij upravlenija chelovecheskimi resursami / L.I. Evenko. Strategija razvitija personala [The evolution of the concept of human resource management]. *Materialy konferencii*. - Nizhnij Novgorod, 1996].
  24. Huang S., L. Zhang, K. Feng. Personalized human resource management: theory and consequences. *Proceedings of The Academy of management*. No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2020.
  25. Борченко И. Д., Малютина Е. В. Персонифицированная программа повышения квалификации как эффективный инструмент адресной поддержки педагогов в преодолении их профессиональных затруднений. Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров, no. 2 (35), 2018, сс. 57-61. [Borchenko I. D., Maljutina E. V. Personificirovannaja programma povyshenija kvalifikacii kak jeffektivnyj instrument adresnoj pod-derzhki pedagogov v preodolenii ih professional'nyh zatrudnenij [Personalized professional development program as an effective tool for targeted support of teachers in overcoming their professional difficulties]. *Nauchnoe obespechenie sistemy povyshenija kvalifikacii kadrov*, no. 2 (35), 2018, pp. 57-61.]
  26. Бочков Д. В., Лукьяненко О. А. Персонифицированная модель профессиональной подготовки преподавателей СПО как механизм персонификации финансовых ресурсов по кадрами. Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». – 2019. – Т. 5. – №. 4 (20). [Bochkov D. V., Luk'janenko O. A. Personificirovannaja model' professional'noj podgotovki prepodavatelej SPO kak mehanizm personifikacii finansovyh resursov po kadrami [Personificirovannaja model of professional'noj podgotovki

- prepodavatelej SPO kak mehanizm personifikacii finansovyh resursov po kadrami]. Vestnik Marijskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija «Sel'skohozjajstvennye nauki. Jekonomicheskie nauki». – 2019. – Т. 5. – №. 4 (20).]
27. Клопова О.К. Индивидуальный подход к обучению специалистов по управлению персоналом. Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 11 (115). сс. 144-150. [Kloпова O.K. Individual'nyj podhod k obucheniju specialistov po upravleniju personalom. Vestnik Tambovskogo universiteta [Individual approach to the training of specialists in personnel management]. Serija: Gumanitarnye nauki. 2012. № 11 (115). pp. 144-150.].
  28. Никитина И. М. Персонифицированная программа как инструмент профессионального образования. Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2009. – №. 1. [Nikitina I. M. Personificirovannaja programma kak instrument professional'nogo obrazovanija [Personalized program as a professional education tool.]. Nauchnoe obespechenie sistemy povyshenija kvalifikacii kadrov. – 2009. – №. 1].
  29. Тарасенко В. В. Зарубежные практики реализации персонифицированного подхода к развитию управленческого персонала образовательной организации. Управление. – 2018. – №. 3 (21). [Tarasenko V. V. Zarubezhnye praktiki realizacii personificirovannogo podhoda k razvitiju upravlencheskogo personala obrazovatel'noj organizacii [Foreign practices of implementing a personalized approach to the development of management personnel of an educational organization]. Upravlenie. – 2018. – №. 3 (21).].
  30. Nunn N. Culture and Historical Process. Economic History of Developing Regions, 2012, № 27, pp. 108-126.
  31. Фиапшев А.Б. Корпоративные и индивидуальные ценности и их согласование в процессе управления персоналом кредитной организации. В сборнике: Социально-гуманитарные проблемы современности. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 5 частях. Под общ. ред. Е. П. Ткачевой; Агентство перспективных научных исследований (АПНИ). 2017. сс. 135-142. [Fiapshev A.B. Korporativnye i individual'nye cennosti i ih soglasovanie v processe upravlenija personalom kreditnoj organizacii [Corporate and individual values and their coordination in the process of personnel management of a credit institution.]. V sbornike: Social'no-gumanitarnye problemy sovremennosti. Sbornik nauchnyh trudov po materialam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii: v 5 chastjah. Pod obshh. red. E. P. Tkachevoj; Agentstvo perspektivnyh nauchnyh issledovanij (APNI). 2017. pp. 135-142.].
  32. Chatman, J. A. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. Administrative Science Quarterly, 1991, № 36. pp. 459-484.
  33. Schwartz, S. H., & Sagiv, L. Identifying culture-specifics in the content and structure of values. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1995, № 26, pp 92-116.
  34. Кравченко М.А., Угримова С.Н. Особенности разработки концепции системы персональной мотивации персонала. Экономика и социум. 2016. № 6-1 (25). сс. 1158-1165. [Kravchenko M.A., Ugrimova S.N. Osobennosti razrabotki koncepcii sistemy personal'noj motivacii personala [Features of the development of the concept of a personal motivation system for staff.]. Jekonomika i socium. 2016. № 6-1 (25). pp. 1158-1165].
  35. Посаженикова А.В. К вопросу об управлении индивидуальным развитием сотрудника организации. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. № 32. сс. 61-66. [Posazhennikova A.V. K voprosu ob upravlenii individual'nym razvitiem sotrudnika organizacii [On the issue of managing the individual development of an organization employee.]. Jekonomika i upravlenie v XXI veke: tendencii razvitija. 2016. № 32. pp. 61-66.].
  36. Моксина С.А., Костромина Е.А. Персоналистский подход к построению мотивации персонала. Ученые записки Российской Академии предпринимательства.

2009. № 21. сс. 255-263. [Moksina S.A., Kostromina E.A. Personalistskij podhod k postroeniju motivacii personala. Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva. 2009. № 21. pp. 255-263.].
37. Родионова Д.К. Индивидуально-психологические свойства личности и их учет в управлении персоналом. В сборнике: Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре. Материалы Международной научно-практической конференции. 2017. сс. 272-277. [Rodionova D.K. Individual'no-psihologicheskie svojstva lichnosti i ih uchet v upravlenii personalom [Individual psychological properties of the individual and their consideration in personnel management]. V sbornike: Innovacionnyye tehnologii v upravlenii, Jekonomike i kul'ture. materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2017. pp. 272-277].
38. Яблоновская Т.В. Методы исследования персональной мотивации в контексте управления персоналом организации. Фотинские чтения. 2017. № 1 (7). сс. 115-121. [Jablonovskaja T.V. Metody issledovanija personal'noj motivacii v kontekste upravlenija personalom organizacii [Methods of research of personal motivation in the context of personnel management of the organization.]. Fotinskie chtenija. 2017. № 1 (7). pp. 115-121.]
39. Современный философский словарь/ Под общ. Ред. В.Е. Кемерова и Т.Х. Керимова. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2015. – 823 с. [Sovremennyj filosofskij slovar' [Modern philosophical dictionary]/ Pod obshh. Red. V.E. Kemerova i T.H. Kerimova. – 4-e izd., ispr. i dop. – М.: Akademicheskij projekt; Ekaterinburg: Delovaja kniga, 2015. – 823 p].
40. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-. 479 с. 1999. [Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B.. Sovremennyj jekonomicheskij slovar' [The dictionary of modern Economics]. — 2-e izd., ispr. М.: INFRA-. 479 p. 1999].

#### Сведения об авторе / About author

**Николаев Николай Алексеевич**, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет. 620144 Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45.

*E-mail: wagner83@mail.ru*

Nikolay A. Nikolaev, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics. 62/45, 8 March Street / Narodnaya Volya Street, Ekaterinburg, Russia 620144. *E-mail: wagner83@mail.ru*