

Глухова И.В., ст. преподаватель (УО «Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины», г. Гомель)

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**В статье рассмотрен подход к формированию уровня конкурентоспособности субъектов на внутреннем и внешнем рынке труда организации. Для каждого субъекта определены факторы конкурентоспособности и основы управления ими с использованием методологии организационного поведения.**

**In this article the approach to formation of level of competitiveness of subjects on internal and a foreign market of work of the organization is considered. For each subject factors of competitiveness and a basis of management by them with use of methodology of organizational behavior are defined.**

**Человеческие ресурсы являются основным фактором научно-технических нововведений**, решающим условием выживания и роста организации, а, соответственно, и ее конкурентоспособности. Проблема конкуренции на рынке труда является актуальной с научной и практической точки зрения. Несмотря на ее на глубокую научную проработанность, специфика конкурентных отношений в сфере занятости выявлена недостаточно, особенно в рамках конкретной организации. Необходимо разработка научного подхода к формированию уровня конкурентоспособности различных субъектов на рынке труда, учитывающего их специфику, особенности функционирования системы социально-трудовых отношений в организации и другие факторы.

**Функционирование организации в условиях инновационной экономики обостряет проблему конкуренции** на товарных рынках. Залогом успешной конкурентной борьбы выступает выявление факторов конкурентоспособности и использование имеющихся конкурентных преимуществ. При этом особое значение приобретает эффективное управление персоналом как стратегическим ресурсом, использование которого позволяет активно внедрять инновации и адаптировать организацию к динамично изменяющейся внешней среде. Поэтому необходима разработка теоретико-методологических основ управления уровнем конкурентоспособности человеческих ресурсов организации.

**В экономической литературе, как правило, главное внимание уделяется** вопросам конкурентоспособности организации и выпускаемой ею

продукции (работ, услуг). Наряду с этим проводятся исследования роли персонала в обеспечении конкурентоспособности субъекта хозяйствования, на основе которых разрабатываются (уточняются) методологические подходы к повышению эффективности формирования и использования трудового потенциала в целях реализации имеющихся конкурентных преимуществ. Это нашло свое отражение в научных трудах Г. Сарган, Е.Л. Богдановой, Э.Э. Саруханова, С.И. Сотниковой, Р. Кристенсена, В.В. Травина, М. Магуры, М.Б. Курбатовой, Р.Р. Гутнова, И.В. Гладких, М. Армстронга и многих других. Однако в настоящее время отсутствует комплексный подход к управлению конкурентоспособностью человеческих ресурсов организации, позволяющий связывать интересы организации в целом, ее структурных подразделений и отдельных работников.

**Целью данной статьи является разработка подхода к формированию уровня конкурентоспособности организации, ее структурных подразделений и отдельных работников на внешнем и внутреннем рынке труда субъекта хозяйствования.**

**Формирование уровня конкурентоспособности человеческих ресурсов** осуществляется в рамках действующей системы управления организацией. Именно принятая стратегия и сопутствующая ей тактика определяет формы, методы, способы и инструменты менеджмента персонала. Функционирование субъекта хозяйствования в рыночных условиях требует быстрого реагирования на изменение факторов внешней среды и адаптацию к ним элементов внутренней среды, что возможно при наличии высококвалифицированного кадрового состава. Поэтому конкурентоспособность организации на рынке определяется конкурентоспособностью ее персонала, источниками формирования которого выступают внешний и внутренний рынок труда. В основе функционирования внутреннего, или внутрифирменного, рынка труда находится движение работников в пределах организации. При этом можно выделить два вида движения: по горизонтали (работник переходит на новое рабочее место, подобное (или нет) прежнему по выполняемым функциям и характеру работы) и по вертикали (переход на более высокий разряд или должность, связанный с продвижением по служебной лестнице). Наличие внешнего рынка труда организации предполагает выход на региональный (республиканский) рынок труда с целью поиска, отбора, подбора и найма необходимых работников, обладающих требуемым уровнем конкурентоспособности с позиции нанимателя. Приведенная классификация обусловлена наличием существенных различий в механизмах функционирования данных рынков и, соответственно, особенностей формирования и проявления факторов конкурентоспособности организации и индивидуумов.

В соответствии с этим конкуренция на рынке труда может осуществляться в форме:

- конкуренции между работодателями, обусловленной необходимостью привлечения и удержания квалифицированной рабочей силы в необходимых объемах. Этот вид конкуренции проявляется в рамках текущего рынка труда региона или страны в целом;
- конкуренции между работниками на внутрифирменном рынке труда, вызванной их стремлением к карьерному росту, переходом в более благоприятные структурные подразделения организации, сохранением достигнутого статуса;
- конкуренции между наемными работниками и работодателями в области коллективно-договорного регулирования. В этом случае под конкуренцией следует понимать столкновение интересов работников организации и нанимателя (собственника имущества) при разработке и утверждении коллективного договора, включающего вопросы оплаты труда, социальных гарантий и т.п.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что существует два основных вида конкурентоспособности на рынке труда организации: конкурентоспособность организации и конкурентоспособность работника.

Конкурентоспособность организации на рынке труда определяет ее способность выдерживать конкуренцию посредством предоставления работникам более выгодных условий найма по сравнению с аналогичными субъектами хозяйствования, действующими на данном рынке.

Конкурентоспособность работника на рынке труда представляет собой совокупность свойств и внутренних резервов индивидуума, реализация которых в процессе трудовой деятельности позволяет ему достигать личностных целей, занимать устойчивое положение в организации и поддерживать высокий уровень мобильности.

Однако следует отметить, что внутри организации структурные подразделения, как правило, негласно подразделяются на две группы, внутри и между которыми постоянно происходит конкурентная борьба:

- элитные подразделения, обладающие множеством преференций организационного, материального и морального характера;
- неблагоприятные подразделения или подразделения-аутсайдеры, в которых может наблюдаться нестабильный график рабочего времени, дискриминация в области трудового вознаграждения и т.п.

В этой связи возникает объективная необходимость выделения понятия «конкурентоспособность структурного подразделения организации на внутрифирменном рынке труда». Это совокупность возможностей, позволяющих привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников в целях эффективной работы и создания сплоченной команды для решения поставленных задач и достижения запланированных показателей деятельности.

Уровень конкурентоспособности субъектов рынка труда определяют факторы конкурентоспособности. Наличие трех видов конкурентоспособ-

ности предполагает выделение, соответственно, и трех групп факторов конкурентоспособности. Следует отметить, что под фактором конкурентоспособности понимается свойство экономической среды или самого субъекта рынка труда, оказывающее воздействие на процесс и результаты его функционирования, и способное таким образом влиять на уровень конкурентоспособности данного субъекта.

К первой группе относятся факторы конкурентоспособности организации на рынке труда:

- условия найма (условия, выдвигаемые работодателем: размер трудового вознаграждения, проводимая социальная политика в организации, режим труда и отдыха и т.д.);
- местонахождение работодателя (например, дефицит работников на одном предприятии, не может быть замещен свободной рабочей силой из другого из-за низкого уровня трудовой мобильности людей, связанного сложностью решения жилищных и бытовых проблем при перемене места жительства);
- субъективные предпочтения работодателя (пол, возраст, семейное положение соискателя, его профессионально-личностные качества и т.п).

Ко второй группе факторов относятся характеристики человека, использование которых позволит ему выиграть конкурентную борьбу и получить достойное (с его точки зрения) место в интересующей организации. В этом случае целесообразно использование такого понятия, как «трудовой потенциал». Трудовой потенциал работника включает:

- психофизиологический потенциал (способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность и т. п.);
- квалификационный потенциал (объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности и т. п.);
- личностный потенциал (уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда и т. п.).

Трудовой потенциал работника (личности) является структурообразующей единицей трудового потенциала организации. Именно он и есть та основа, которая позволяет сформировать трудовые потенциалы более высоких иерархических уровней (организации, региона, страны). Поэтому характеристики рабочей силы являются фактором обеспечения устойчивого уровня конкурентоспособности организации на рынке товаров и услуг.

К третьей группе факторов относятся специфические факторы конкурентоспособности структурного подразделения организации. Существует тесная взаимосвязь факторов первой и третьей группы, поскольку работодатель оговаривает условия найма работника в конкретное подразделение на

конкретную должность. Но если в первую группу включаются факторы, использование которых позволяет привлекать работников в организацию, то в данную группу – факторы, позволяющие закрепить и удерживать работника в ней. К ним относят:

- факторы трудового вознаграждения (порядок распределения фонда заработной платы между работниками подразделения, порядок формирования премиальных выплат и т.д.);
- система ценностей и установок, позволяющих сформировать приверженность организации;
- вовлеченность в работу;
- используемые методы управления (принятия и реализации управленческих решений);
- стиль руководства;
- формальное (неформальное лидерство);
- степень делегирования полномочий и власти;
- участие в командной работе;
- формирование ядра кадрового потенциала организации (структурного подразделения);
- система мотивации;
- организационная культура.

Как правило, в практической деятельности организации упускается из виду именно последняя группа факторов. А система мотивации труда заменяется его стимулированием и использованием некоторых элементов нематериального вознаграждения (доска почета, объявление благодарности и т.д.). Однако наличие определенного уровня конкурентоспособности структурного подразделения позволяет закрепить в нем квалифицированного работника и эффективно использовать его трудовой потенциал продолжительное время. В противном случае у него появляется потребность в переходе в другое более подходящее для него подразделение. А для этого необходимо осуществлять грамотное управление факторами конкурентоспособности, суть которого состоит в формировании и использовании конкурентных преимуществ. При этом конкурентное преимущество представляет собой сравнительную характеристику состояния одноименных факторов конкурентоспособности субъектов-конкурентов, т.е. различие в соответствующих свойствах сравниваемых субъектов. Наличие или отсутствие конкурентного преимущества у определенного субъекта рынка труда свидетельствует о том, что он обладает лучшими или худшими свойствами по сравнению с аналогичными свойствами конкурентов с точки зрения потребителя. В этой связи возникает объективная потребность в выработке научного подхода к управлению каждой группой факторов.

Управление первой группой факторов должно быть направлено на:

➤ развитие социально-трудовых отношений в организации, предполагающее формирование системы социального партнерства, а не социального соперничества или конфликтного типа отношений;

➤ устранение уравниловки и традиционных подходов к формированию трудового вознаграждения, предполагающих использование тарифной системы и сопутствующих ей повременной и сдельной формы оплаты труда. Целесообразно использовать дифференцированный подход к выбору метода формирования вознаграждения работника в зависимости от степени его конкурентоспособности в организации. Иными словами целесообразно развитие системы компенсационного менеджмента. Особую актуальность это приобретает в условиях развития экономики инновационного типа, при которых создание новых или диверсификация функционирующих организаций сопровождается отсутствием традиций и технологий разработки и совершенствования системы вознаграждения, адекватной рыночным отношениям;

➤ совершенствование процесса закрепления трудовых отношений между работодателем и работником, предполагающее, в первую очередь, наличие у нанимателя права выбора организационной формы найма: заключение контракта или различного вида трудовых договоров. Это позволит учитывать сформированный трудовой потенциал работника, возможность его использования в рамках данной организации, а также реализовать его конкурентные преимущества в соответствующей сфере профессиональной деятельности;

➤ формирование системы мер по предотвращению дискриминации в области найма на работу и использовании работника в организации.

Реализация второй группы факторов предполагает:

➤ выявление характеристик работников, позволяющих выполнять поставленные нанимателем стратегические и тактические цели, на стадии подбора, отбора, аттестации уже имеющихся работников;

➤ выявление соответствия выполняемых функций работником в рамках занимаемой должности имеющемуся трудовому потенциалу, а также наличия условий для его реализации;

➤ разработку системы наращивания профессионально-квалификационного потенциала работников, необходимого работодателю для формирования и использования конкурентных преимуществ.

Наиболее сложным является управление третьей группой факторов, которое должно сформировать у работника стремление эффективно работать в конкретном направлении, необходимом работодателю, продолжительное время. При этом возникает вопрос: «Каким образом можно сформировать у него преданность подразделению (организации) в целях использования трудового потенциала как конкурентного преимущества на рынке?» Работник, только пришедший работать в структурное подразделение или уже да-

вно там трудящийся, каким-то образом позиционирует себя по отношению к коллегам. Организационная идентификация понимается как восприятие и чувство единства со структурным подразделением или принадлежности к нему, когда индивид определяет себя в терминах организации, членом которой он является. Данный подход базируется на теории социальной идентичности Г. Тэджфела и теории самокатегоризации Дж. Тернера [1]. Суть первой из них состоит в том, существует личностная идентичность (физическая, интеллектуальная, нравственная) и групповая (социальная, профессиональная, этническая) идентичность. Дж. Тернер установил, что индивид, как правило, стремится сохранить свой социальный статус только в том случае, если ему удастся сохранить статус личный. Данные теории работают на практике, особенно в отношении квалифицированных кадров. Однако реалии деятельности организаций таковы, что управление персоналом зачастую сводится только к вопросам найма работников и их обучению (переобучению).

В этой связи возникает объективная необходимость в использовании механизмов организационного поведения, позволяющих воздействовать на работника и создать такие условия, в которых у него возникло бы желание раскрыть свои возможности и использовать их в профессиональной деятельности в конкретном структурном подразделении организации. Именно в этом и есть залог успешной конкурентной борьбы организации в целом. Поэтому целесообразно вести речь об использовании методологии организационного поведения на уровне организации, структурного подразделения, группы (команды), отдельного работника.

**Таким образом, в современных условиях конкурентоспособность организации определяется** эффективностью использования ее человеческих ресурсов. Наличие внешнего и внутреннего рынка труда субъекта хозяйствования предоставляет возможности для формирования рациональной структуры трудового коллектива, члены которого обладают необходимым уровнем трудового потенциала. Его использование как конкурентного преимущества предполагает выявление факторов конкурентоспособности для уровня организации в целом, ее структурного подразделения, работника и разработку мероприятий по эффективному управлению факторами на основе применения методологии организационного поведения. Это позволит менеджерам организации подойти к управлению персоналом с системных позиций, эффективно задействовав все имеющиеся методы управления.

1. Сарган Г. Команда: как создать управляемый коллектив. – М. : Боргес, 2011. – 186 с.
2. Богданова Е. Л. Маркетинговая концепция организации персоналоманеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб. : СПбУЭФ, 2006. – 250 с.
3. Саруханов Э. Э., Сотникова С. И. Маркетинг рабочей силы: социально-экономический анализ. – СПб. : СПбУЭФ, 2005. – 340 с.
4. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Дорожная карта. – М. : Олимп-бизнес, 2011. – 288 с.
5. Травин В. В., Магура М., Курбатова М. Б. Модуль 4. Управление человеческими ресурсами. – М. : Дело, 2009. – 128 с.
6. Гутнов Р. Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации. – Челябинск : Социум, 2008. – 216 с.
7. Гладких И. В. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами. – СПб. : Издательство Высшей школы менеджмента, 2010. – 440 с.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
9. Сушков И.Р. Социально-психологическая теория Джона Тернера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.psychological.ru>.

Рецензент: к.е.н., профессор Кушнір Н.Б. (НУВГП)