

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА

Институт экономики и менеджмента

Кафедра "Менеджмент"

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой "Менеджмент"  
д.э.н. проф. Резник С.Д.

_____	_____	_____
ис	инициалы,	фамилия
6	06	2016
число	месяц	год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Повышение конкурентоспособности управленческого персонала предприятия (на примере общества с ограниченной ответственностью «Новоил», г. Пенза)

(наименование темы)

Автор работы \_\_\_\_\_ / А.Д. Сайфуллин \_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.02 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
номера, наименование)

Обозначение ДП – 02069059 - 38.03.02 - 120339 - 2016 Группа МЕН 44  
(номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ 6.06.16 / к.э.н., доцент О.А. Сазыкина \_\_\_\_\_  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ / О.А. Сазыкина  
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования \_\_\_\_\_ / О.А. Сазыкина

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы \_\_\_\_\_ / О.А. Сазыкина

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ / О.А. Сазыкина

Пенза, 2016

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Сайфуллина Азата Дамировича  
на тему: Повышение конкурентоспособности управленческого персонала  
предприятия (на примере общества с ограниченной ответственностью «Новоил»,  
г. Пенза).

Выпускная квалификационная работа посвящена проблеме повышения конкурентоспособности управленческого персонала ООО «Новоил».

В первом разделе изложены теоретические и методические основы изучения конкурентоспособности управленческого персонала предприятия. Второй раздел посвящен анализу состояния конкурентоспособности управленческого персонала ООО «Новоил». В третьем разделе представлены методические рекомендации, способствующие повышению конкурентоспособности управленческого персонала ООО «Новоил», а также методика оценки конкурентоспособности управленческого персонала предприятия и результаты её апробации.

Выводы и рекомендации, сформулированные в бакалаврской работе, могут быть использованы в целях повышения конкурентоспособности управленческого персонала и специалистов ООО «Новоил».

Работа содержит 16 таблиц, 9 рисунков, 3 приложения, библиографический список из 70 позиций.

Автор работы \_\_\_\_\_ Сайфуллин Азат Дамирович  
подпись (фамилия, имя, отчество)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ Сазыкина Ольга Анатольевна  
подпись (фамилия, имя, отчество)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	9
1.1. Социально – экономическая сущность, признаки и показатели конкурентоспособности управленческого персонала .....	9
1.2. Специфика и содержание труда управленческого персонала .....	30
1.3. Методические основы исследования конкурентоспособности управленческого персонала предприятия .....	38
2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ООО «НОВОИЛ» .....	41
2.1. Характеристика деятельности предприятия .....	41
2.2. Исследование факторов, определяющих конкурентоспособность управленческого персонала ООО «Новоил» .....	43
2.3. Анализ трудового потенциала руководителей и специалистов ООО «Новоил» .....	56
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ООО «НОВОИЛ» .....	70
3.1. Моделирование процессов повышения конкурентоспособности управленческого персонала .....	70
3.2. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия .....	76
3.3. Разработка моделей компетенций управленческого персонала .....	82
3.4. Оценка конкурентоспособности управленческого персонала предприятия .....	90
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....	100

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	106
ГЛОССАРИЙ .....	113
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета по изучению организации труда на рабочих местах .....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Стандарт повышения конкурентоспособности руководителя кадровой службы .....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Структура процесса выполнения функциональных обязанностей руководителя кадровой службы .....	121

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования* конкурентоспособности управленческого персонала предприятия и резервов по её повышению обусловлена происходящими преобразованиями в политической, социальной и экономической жизни страны, которые приводят к изменению содержания и характера их труда. В связи с этим остро стоят вопросы повышения конкурентоспособности руководителей и специалистов функциональная сфера деятельности которых связана с формированием работоспособных коллективов, с эффективным использованием способностей сотрудников в соответствии с целью и задачами, стоящими перед предприятиями.<sup>1</sup>

Современная экономика предприятий испытывает обострение конкуренции на внутреннем и мировом рынках. Конкурентный рынок выступает как главный регулятор экономического развития, определяет ведущую роль управленческого персонала в организации и повышении эффективности производства, формировании командных и корпоративных интересов, обеспечении высокой инвестиционной привлекательности предприятия. В конкурентной борьбе за кадры все большую ценность приобретают профессионализм, интеллектуальный и творческий потенциал, предпринимательские способности работников. Становится преобладающей точкой зрения, что решающей предпосылкой конкурентоспособности, выживания и эффективной деятельности на рынке является человеческий потенциал, требующий эффективного управления.<sup>2</sup>

В мировой и отечественной научной литературе понятие конкурентоспособности управленческого персонала однозначно не определено. Несмотря на наличие теоретических и практических исследований до сих пор отсутствует научная система, определяющая принципы, критерии и показатели конкурентоспособности руководителей и специалистов. Для многих

---

<sup>1</sup> Теория и практика оценки конкурентоспособности [Текст]: учебное пособие/ Е.В. Чмышенко [и др.]. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 150 с. – С. 21.

<sup>2</sup> Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учебное пособие/ Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. – Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013. – 388 с. – С. 17.

руководителей и специалистов важной проблемой становится способность продуктивно аккумулировать и использовать интеллектуальные резервы.

Важнейший вклад в осмысление вопросов повышения уровня конкурентоспособности управленческого персонала внесли ученые: Жуковская Н.П.<sup>3</sup>, Иванова Т.В.<sup>4</sup>, Ксенофонтова Х.З.<sup>5</sup>, Морозова О.А.<sup>6</sup>, Федченко А.А.<sup>7</sup>, Глик Д.И.<sup>8</sup>, Девяткин Е.А.<sup>9</sup>.

В имеющихся публикациях Зайцева Ю.Н.<sup>10</sup>, Валового Д.В., Малявка Н.А.<sup>11</sup>, Кибанова А.Я.<sup>12</sup>, Магуры А.И.<sup>13</sup>, Резника С.Д.<sup>14</sup>, Фатхутдиновой Р.А.<sup>15</sup>, Глаза Ю.А.<sup>16</sup>, Хусаиновой Г.А.<sup>17</sup>, Ереминой И.Ю.<sup>18</sup> анализируются проблемы эффективности труда управленческого персонала и намечаются подходы к оценке его конкурентоспособности.

---

<sup>3</sup> Жуковская Н.П. Конкурентоспособность управленческой команды – ключевой фактор успеха организации [Текст] / Н.П. Жуковская // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12–4 (53–4). – С. 635–638.

<sup>4</sup> Иванова Т.В. Эффективная управленческая команда и конкурентоспособность организации [Текст] / Т.В. Иванова // Современная конкуренция. – 2013. – № 4 (40). – С. 75–82.

<sup>5</sup> Ксенофонтова Х.З. Модель компетенций управленческого персонала – фактор конкурентоспособности организации [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2009. – № 16. – С. 60–62.

<sup>6</sup> Морозова О.А. Методологические основы повышения качества и конкурентоспособности управленческих работников строительной организации [Текст] / О.А. Морозова // Инженерный вестник Дона. – 2011. – Т. 18. – № 4. – С. 312–316.

<sup>7</sup> Федченко А.А. Повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности управленческого персонала организации [Текст] / А.А. Федченко // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 97–101.

<sup>8</sup> Глик Д.И. Как стать vip-менеджером [Текст] / Глик Д.И. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 112 с.

<sup>9</sup> Девяткин Е.А. Социальные основы конкурентоспособности организации [Текст]: учебное пособие / Девяткин Е.А. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 64 с.

<sup>10</sup> Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала [Текст] / Зайцева Ю.Н. // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2. – С. 100–108.

<sup>11</sup> Малявка Н.А. Методика оценки эффективности деятельности административно-управленческого персонала предприятия [Текст] / Н.А. Малявка // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2011. – № 3. – С. 395–399.

<sup>12</sup> Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник – 2 – е изд. перераб. и доп. – М.: Инфра, 2012.

<sup>13</sup> Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. – М.: Дело, 2010.

<sup>14</sup> Резник С.Д. Основы личной конкурентоспособности [Текст] / С.Д. Резник, А.А. Сочилова – М.: ИНФРА-М, 2012. – 251 с.

<sup>15</sup> Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: учебник.–2–е изд., испр. и доп.–М.: ЭКСМО, 2005г.

<sup>16</sup> Глаз Ю.А. Совершенствование деловой оценки управленческого персонала [Текст] / Ю.А. Глаз // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2010. – № 2. – С. 181–188.

<sup>17</sup> Хусаинова Г.А. Повышение эффективности системы управления персоналом путем развития управленческого персонала и кадровой службы [Текст] / Г.А. Хусаинова // NovaInfo.Ru. – 2014. – № 23. – С. 42–45.

<sup>18</sup> Еремина И.Ю. Система оценки управленческого персонала современного промышленного предприятия [Текст] / И.Ю. Еремина, Л.М. Дудаева // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 4. – С. 22–27.

Имеющаяся зарубежная литература рассматривает конкурентоспособность с точки зрения развития конкурентной среды. Наиболее известны представители зарубежной теории оценки конкурентоспособности управленческого персонала в условиях социальной рыночной экономики – Р.Март<sup>19</sup>, Г.Шмидт, Д. Сакс, И. Брун, Х. Ланге, П. Самуэльсон.

Среди них ведущие исследователи по теории конкурентоспособности управленческого персонала – Портер М.<sup>20</sup>, Шумпетр Й.<sup>21</sup>

*Целью* данной выпускной квалификационной работы является повышение конкурентоспособности управленческого персонала ООО «Новоил» на основе внедрения механизма развития компетенций управленческого персонала и разработки моделей компетенций, способствующих формированию конкурентных преимуществ управленческого персонала.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие *задачи*:

- раскрыть социально – экономическую сущность, определить признаки и показатели конкурентоспособности управленческого персонала;
- рассмотреть специфику и содержание труда управленческого персонала;
- разработать методические основы исследования конкурентоспособности управленческого персонала предприятия;
- дать характеристику деятельности предприятия;
- исследовать факторы, определяющие конкурентоспособность управленческого персонала ООО «Новоил»;
- выполнить анализ трудового потенциала руководителей и специалистов ООО «Новоил»;
- провести моделирование процессов повышения конкурентоспособности управленческого персонала;
- обосновать целесообразность применения в ООО «Новоил» механизма развития компетенций управленческого персонала;

---

<sup>19</sup> Март Р. Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ, 2008.

<sup>20</sup> Портер М. Конкуренция. – СПб.: Питер, 2006.

<sup>21</sup> Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: капитализм, социализм и демократия–М.: Эксмо, 2008.

- разработать модель компетенций управленческого персонала;
- выполнить оценку конкурентоспособности управленческого персонала предприятия.

В качестве *объекта исследования* выступает управленческий персонал ООО «Новоил».

*Предметом исследования* является процесс формирования методов оценки и повышения конкурентоспособности управленческого персонала.

*Теоретической основой* выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области таких наук, как экономика, психология, социология, менеджмент. *Методологической базой* выполнения исследований явились приемы и методы научного анализа, элементы системного и комплексного подхода к оценке конкурентоспособности руководителей и специалистов.

*Информационной базой* выпускной квалификационной работы являются данные оперативного учета, статистические материалы предприятия ООО «Новоил», результаты проведенных социологических исследований и анализа существующей системы оценки конкурентоспособности руководителей и специалистов.

*Практическая значимость исследования.* Реализация в ООО «Новоил» механизма развития компетенций управленческого персонала позволит повысить его конкурентное преимущество. Разработанная модель компетенций управленческого персонала будет способствовать формированию конкурентных преимуществ управленческого персонала. Предложенная и апробированная методика оценки конкурентоспособности управленческого персонала позволила определить, что конкурентоспособность генерального директора ООО «Новоил» оценивается как средняя и требует дальнейшего развития.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Социально–экономическая сущность, признаки и показатели конкурентоспособности управленческого персонала**

По уровню конкурентоспособности современная Россия занимает 56–е место (из 60 оцениваемых стран). Россия имеет конкурентные преимущества по площади и богатствам недр (на первом месте, опережая США в четыре раза), научно–техническому потенциалу и трудовым ресурсам. Однако последние два преимущества ежегодно теряются. Наиболее слабыми звеньями российской экономики являются мизерные государственные вложения в развитие образования, науки и здравоохранения, слабое государственное регулирование экономики, неразвитость систем управления (менеджмента) на всех уровнях управленческой иерархии, неустойчивость банковской системы и др. Низкое качество подготовки и переподготовки специалистов объясняется ориентацией вузов на переводные учебные пособия по экономике, маркетингу и менеджменту. И, как результат, – в России эффективность использования ресурсов в 2–3 раза ниже, чем в промышленно развитых странах Запада, удельный вес российской продукции, конкурентоспособной на внешнем рынке, составляет около 0,5%, жизненный уровень населения примерно в 10 раз ниже, чем в западных странах. В решении перечисленных проблем значительная роль принадлежит конкурентоспособности управленческих решений<sup>22</sup>.

В результате оборота персонала формируется его структура, представляющая собой совокупность групп сотрудников, отобранных по различным признакам. Так, по характеру трудовых функций выделяются рабочие и служащие.

---

<sup>22</sup>Цифры российского рынка консалтинга – [http://www.treko.ru/show\\_article\\_1048](http://www.treko.ru/show_article_1048)(дата обращения 25.02.2013)

Рабочие непосредственно создают материальные блага или оказывают услуги производственного характера. В их составе принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вторые заняты во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый оказанием не связанных с основной деятельностью услуг – дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно–хозяйственные, финансово–бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции. Они относятся к лицам, занятым преимущественно умственным, интеллектуальным трудом, и объединяются в несколько подгрупп.<sup>23</sup>

Прежде всего, это: руководители, их заместители, главные специалисты, осуществляющие функции общего управления. В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству и выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

Международная организация труда (МОТ) рекомендует рассматривать управленческий персонал как часть более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты – профессионалы. Основанием для этого считается тесная связь в работе менеджеров и специалистов других сфер деятельности, например экономистов, технологов, психологов и т. д. Используя свои профессиональные знания, они оказывают существенную помощь в постановке и обосновании целей и задач организации, а также в разработке

---

<sup>23</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В.– М.: Дашков и К, 2015.– 288 с. – С. 45.

методов их практической реализации. Постоянный контакт между ними важнейшее условие нормального функционирования организации. Экономическая состязательность за достижение наивысших результатов в производственной деятельности предприятия, получение прибыли требуют решения проблемы конкурентоспособности именно управленческого персонала.<sup>24</sup>

Наиболее полное определение конкуренции дано А.И. Добрыниным. По его мнению «Конкуренция с одной стороны, это экономическая состязательность за достижение лучшие результатов в области какой-либо деятельности, борьба товаропроизводителей за более выгодные условия хозяйствования, получение наивысшей прибыли. С другой стороны – элемент рыночного механизма, обеспечивающий взаимодействие рыночных субъектов в производстве и сбыте продукции, а также в сфере приложения капитала. По форме конкуренция представляет систему норм и правил организации, директив и рыночных методов функционирования структурных государственных и частных подразделений»<sup>25</sup>.

Данную трактовку вполне можно считать наиболее приемлемой в рамках данной научно – исследовательской работы, ибо она отражает характерные особенности конкурентной среды в России, к которым А. А. Воронов относит следующие<sup>26</sup>:

- отсутствие государственной политики в области конкуренции;
- сырьевая экспортная ориентация народного хозяйства;
- отставание технологий в большинстве отраслей промышленного производства от мирового уровня на 10 – 30 лет

Тем не менее, вышеуказанное не дает повода усомниться в оздоравливающем влиянии конкуренции на экономику страны.

Конкурентный рынок равных стал ключом к инновационной экономике, катализатором роста эффективности производства. В этом проявляется экономическая сущность конкуренции. С понятием «конкуренция» самым

---

<sup>24</sup> Ксенофонтова Х.З. Модель компетенций управленческого персонала – фактор конкурентоспособности организации [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2009. – № 16. – С. 60.

<sup>25</sup> Добрынин А.И. Экономическая теория. – СПб.: Питер. – 2004. – 544с. – С. 112.

<sup>26</sup> Воронов А. Конкуренция в XXI веке. // Маркетинг. – 2001. – №5, С. 21.

непосредственным образом связано понятие конкурентоспособность». В экономической литературе существует множество определений данного понятия, однако единого мнения по этому поводу нет.

Так, с точки зрения А.А. Воронова термин «конкурентоспособность» в наиболее общем виде характеризует возможности участника конкурентной борьбы для решения задач, стоящих перед ним в сложившихся условиях». Конкурентоспособность предприятия А.А. Воронов определяет, как «способность выпускать конкурентоспособные товары»<sup>27</sup>.

Однако данная формулировка игнорирует временный фактор. Ведь недостаточно просто выпускать и продавать конкурентоспособные товары, например, сегодня, завтра или в течение месяца. Предприятие может быть признано конкурентоспособным лишь в том случае, если оно сохраняет эту способность в течение всего необходимого периода (задача минимум) или всего жизненного цикла (задача максимум).

Другой позиции придерживается С.И. Абрамов, утверждая что «конкурентоспособность — это характеристика нового продукта (товара), отражающая его отличия от продукта (товара) – конкурента как по уровню соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение»<sup>28</sup>.

Это определение более чем предыдущего автора, соответствует понятию конкурентоспособность, которая может быть характеристикой продукта, но не обязательно нового. Кроме того, важно, чтобы товар не просто отличался от товара – конкурента, а имел преимущества, что также не отражено в указанном определении. Заслуживает признания социально – экономический аспект определения в отношении потребности и затрат на ее удовлетворение.

В определенной степени недостатки вышеуказанных трактовок «конкурентоспособности» можно считать компенсированными в определении,

---

<sup>27</sup> Воронов А. Производительность труда и конкурентоспособность: две стороны медали [Текст] / А. Воронов. // Человек и труд. – 2007. – №12. – С.66–69.

<sup>28</sup> Абрамов СИ. Инвестирование. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 2000.–440с., С. 314.

предложенным другим автором. Так, Р.А. Фатхутдинов<sup>29</sup> считает, что «конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующаяся степенью реального и потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке».

Развивая мысль автора вышеуказанного определения, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность как свойство может быть только приобретенным в процессе конкурентной борьбы, а не данным, как сама конкуренция.

Отсюда можно прийти к выводу, что конкурентоспособность является результатом организационно – экономической деятельности предприятия, направленной на достижения конкурентных преимуществ.

В соответствии с п. 1 ст. 132 ГК РФ предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности<sup>30</sup>.

Предприятие это специфический объект гражданского права, в силу своих особенностей и специфики отнесенный к разряду недвижимости, представляющий собой комплекс имущественных (материальное и нематериальное имущество) и необъектных (персонал, партнеры и клиентура) составляющих, предназначенный для осуществления предпринимательской деятельности.<sup>31</sup>

Рассматривая предприятие, как совокупность основных видов ресурсов: материальных, финансовых, человеческих, можно сделать предположение о том, что конкурентоспособность предприятия в целом зависит от степени конкурентоспособности всех видов ресурсов.

---

<sup>29</sup> Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М., 2000. – 311с., С. 23.

<sup>30</sup> Баркова Е. Г., Гусейнова А. Д. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации. В 2 томах. Том 2. Части 3–4 ГК РФ. – Юрайт.– 2011. – 729 с

<sup>31</sup> Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: толковый словарь/ Маслова В.М.– М.: Дашков и К, 2014.– 118 с.

В то же время, конкурентоспособность персонала становится основным фактором устойчивого развития предприятия в конкурентной среде. В современной экономической литературе нашли широкое отражение вопросы возрастания роли человеческих ресурсов в конкурентной среде.<sup>3233</sup>

Такие авторы, как Д. Степ, Д.Овен, Е. Спроу признают рабочую силу не сменяемой и минимизируемой «издержкой», а основным активом, ценность которого должна наращиваться. Человек стал наиболее важным ресурсом новаторских организаций, основным источником улучшения их характеристик, считают А. К. Гаптэ, А. Сингэл, Х. Уэйрич.

Представители отечественной экономической школы: Д.В. Валовой, М.А. Винокуров, А. И. Добрынин, А.Я. Кибанов, О.В. Михайлов, В.В. Травин, В.А. Дятлов, С.В. Шекшня довольно подробно в своих работах осветили возрастающее значение человеческого потенциала в конкурентной среде.

К сожалению, в большинстве случаев в экономической литературе термин «конкурентоспособность» используется для оценки вещественных элементов производства, а именно конкурентоспособности товаров, продукции, услуг. Наряду с этим не в полной мере раскрыты сущность и содержание понятий «конкурентоспособность персонала», «конкурентоспособность работника», хотя и существует ряд суждений по данному вопросу. Рассмотрим некоторые из них.

Так, по мнению А.Я. Кибанова «конкурентоспособность работника – это свойство успешно выдерживать конкуренцию на рынке труда по сравнению с работниками аналогичных профессий, специальностей, уровня квалификации. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма, личных качеств, инновационного и мотивационного потенциала»<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Прусова Н.В. Психология труда [Текст]: учебное пособие/ Прусова Н.В., Боронова Г.Х.– Саратов: Научная книга, 2012.– 159 с.

<sup>33</sup> Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.]– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012.– 319 с.

<sup>34</sup> Управление персоналом. Энциклопедический словарь./Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА.– 1998.– 454с., С. 136.

Отправной точкой исследования, выполняемого в рамках данной выпускной квалификационной работы, является связь конкурентоспособности управленческого персонала с конкурентными преимуществами предприятия.<sup>3536</sup>

Предприятие постоянно сталкивается с необходимостью меняться, совершенствовать свою деятельность, иначе говоря, осуществлять корпоративные реформы, ориентированные на улучшение управления, достижение большей прозрачности бизнеса, увеличение инвестиционной привлекательности. Это необходимо для выхода на мировые рынки в условиях жесткой международной конкуренции. Перед предприятиями стоит задача, чтобы они сами менялись, реагируя на запросы рынка и извлекая полезные знания из собственного опыта.

Дискуссия вокруг проблем повышения конкурентоспособности требует выработки определенного подхода к содержанию понятий, связанных с темой исследования.

Целесообразно рассматривать отдельно понятия «конкурентоспособность работника» и «конкурентоспособность персонала». Ибо работник – это лицо, работающее по трудовому договору, а персонал – личный состав организации, работающей по найму и обладающий определенными признаками<sup>37</sup>. К сожалению, даже в энциклопедическом словаре «Управление персоналом» дается лишь трактовка «конкурентоспособность работника», приведенная нами выше. Формулировка же «конкурентоспособность персонала» отсутствует, что не способствует четкому пониманию данной категории и формированию единого понятийного пространства в области дисциплин, касающихся человеческих ресурсов в конкурентной среде. Под конкурентоспособностью персонала понимается его способность сохранять и повышать эффективность и безопасность

---

<sup>35</sup> Девяткин Е.А. Социальные основы конкурентоспособности организации [Текст]: учебное пособие/ Девяткин Е.А.– М.: Евразийский открытый институт, 2011.– 64 с.

<sup>36</sup> Жуковская Н.П. Конкурентоспособность управленческой команды – ключевой фактор успеха организации [Текст] / Н.П. Жуковская // Экономика и предпринимательство. –2014. – № 12–4 (53–4). – С. 635–638.

<sup>37</sup>Кибанов А.Я., Мамед–Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. / под ред. д.э.н. А.Я. Кибанова.– М.: «Экзамен», 2003.– С. 243.

производства на всех иерархических уровнях управления, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.<sup>38</sup>

На основании вышеизложенного, под конкурентоспособностью персонала следует понимать интегративное качество персонала, обеспечивающее реализацию факторов успеха предприятия на рынке товаров и услуг.

Исходя из вышеизложенного, можно считать определение «конкурентоспособность работника» – первичным, а «конкурентоспособность персонала» – вторичным, так как конкурентоспособность персонала зависит от конкурентоспособности каждого работника в отдельности.

В этой связи необходимо исследовать конкурентоспособность управленческого персонала в контексте рыночных требований к системе управления. Конкурентоспособность управленческого персонала можно рассматривать как рыночную, так и корпоративную.

Рыночная конкурентоспособность заключается в, способности человека в кратчайшие сроки удовлетворить спрос работодателя на рынке труда.

Корпоративная конкурентоспособность может рассматриваться, как способность управленческого персонала в ходе повседневной деятельности реализовывать корпоративные требования к характеру и результатам своей работы.

Концепция оценки и повышения конкурентоспособности управленческого персонала включает определение конкурентоспособности управленческого персонала как совокупность потенциальных возможностей по подготовке и реализации управленческих решений, обеспечивающих высокий уровень состоятельности руководителей и специалистов в условиях конкурентного рынка труда.

Развитие потенциальных возможностей управленческого персонала на предприятии опирается на ряд принципов: управляемость потребителем; управление изменениями; управление системой и принципами, а не

---

<sup>38</sup>Ромашкин Н.Б. Образовательно–производственная среда как основа формирования конкурентоспособного управленческого персонала [Текст] / Н.Б. Ромашкин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2009. – № 3. – С. 268–273.



манипулирование людьми, выявление причин, а не виновных; взаимодействие, а не диктат; усиление соучастия в управлении, а не личной власти; формирование атмосферы доверия и новаторства, а не страха; переход от найма лучших работников к раскрытию лучшего в своих людях; непрерывное познание в освоение лучшего.<sup>39</sup>

По сути дела, ориентация предприятия на достижение и развитие конкурентных преимуществ управленческого персонала в корне меняет принципы и методы управления, превращает его из рутинного в лидирующее, повышая роль каждого руководителя и специалиста в достижении конечного результата.

Стоит согласиться с О.В. Михайловым, который считает, что преодоление некомпетентности руководства, переход к конкурентоспособной системе управления производством и людьми требует отказа от господствующей почти столетие и устаревшей философии руководства. Она основывалась на жесткой организации производства, иерархической структуре подчинения и контроля, авторитарности руководства, эксплуатации рабочей силы и выносливости работников, не предполагавшей проявления инициативы и заинтересованности в результатах труда, что привело к «конфронтационным трудовым отношениям». Стало очевидным, указывает О.В. Михайлов, что традиционное руководство высокотехнологичными организациями «хуже, чем неправильно, поскольку парализует производство»<sup>40</sup>.

Современными преимуществами управления в конкурентной среде, по мнению специалистов, становятся его децентрализация, демократизация, оперативный контроль и непрерывное совершенствование процессов, переходящие в компетенцию рядовых работников передовых компаний.

Среди главных причин распространенного отчуждения работника, считают исследователи, это недостаток доверия к нему, нежелание руководства творчески сотрудничать, отсутствие взаимного понимания и компромиссов. Демократическое соучастие, являясь одним из главных признаков

---

<sup>39</sup> Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала [Текст] / Зайцева Ю.Н. // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2. – С. 100–108.

<sup>40</sup> Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. – М.: Познавательная книга плюс, 2008. – С. 435.

конкурентоспособности управленческого персонала, добровольное сотрудничество в достижении общих целей приводит к равновесию и гармонии в организации.

Подводя итоги вышеизложенного, считаем целесообразным рассматривать социально–экономическую сущность конкурентоспособности управленческого персонала с позиции способности достижения социально–экономического баланса процесса управления в конкурентной среде. Ибо, в среде ученых существует определенное единство мнений относительно того, что управленческие решения ориентируются или, во всяком случае, должны ориентироваться и на экономические и на социальные цели. Потому в основу берется двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. По мнению Р. Марра, исходным пунктом может являться следующее соображение: при принятии решений в сфере управления должны быть учтены как экономические аспекты (например, затраты), так и потребности и интересы сотрудников (справедливая оплата труда, удовлетворительные условия труда и т.п.). Развивая: свою точку зрения, этот автор даёт определение экономической и социальной эффективности<sup>41</sup>.

Экономическая эффективность в области управления означает достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении результата производственного фактора «труд» к масштабам его использования (продуктивность труда) и, соответственно, при наиболее благоприятном соотношении результатов труда персонала и затрат на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Сюда относятся, например, хорошая

---

<sup>41</sup>Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ, 2008. – С.86.

заработная плата, комфортные условия труда, возможности реализации творческого потенциала, развития личности и др.<sup>42</sup>

Таким образом, конкурентоспособность управленческого персонала – социально–ориентированная система способностей, свойств и качеств личности, характеризующая ее потенциальные возможности в достижении успеха в профессиональной деятельности, определяющая адекватное индивидуальное поведение в динамически изменяющихся условиях, обеспечивающая внутреннюю уверенность в себе, гармонию с собой и окружающим миром, способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей.

Развитие инновационных процессов в России связано с осознанием того, что конкурентоспособность человеческого ресурса является основным фактором научно–технических нововведений, решающим условием выживания и роста большинства предприятий. Следует признать, что единственным стабильным фактором эффективности современной организации является конкурентоспособность ее персонала.<sup>43</sup>

Отсутствие в экономической литературе единого подхода к определению признаков и показателей оценки конкурентоспособности управленческого персонала вызывает необходимость обратиться к зарубежному опыту. Представляет интерес решение этих проблем на основе международного стандарта «Системы менеджмента качества». Заслуживает внимания «процессный подход» к формированию признаков конкурентоспособности. Вполне очевидно, что имеют теоретическое и практическое значение в решении проблемы оценки и повышения конкурентоспособности управленческого персонала такие элементы процессного подхода как связь результатов принятия и реализации управленческих решений с общей результативностью системы управления, а

---

<sup>42</sup> Журавлева С.Н. Оптимальные технологии работы с персоналом организации в контексте эффективности управленческой деятельности [Текст] / С.Н. Журавлева // Научное мнение. – 2012. – № 1. – С. 93–96.

<sup>43</sup> Жуковская Н.П. Конкурентоспособность управленческой команды – ключевой фактор успеха организации [Текст] / Н.П. Жуковская // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12–4 (53–4). – С. 66.

также постепенное повышение конкурентоспособности, основанное на объективном измерении результативности труда управленческого персонала.<sup>44</sup>

В экономической литературе остается мало исследованной проблемой – оценка результативности труда управленческого персонала. Вместе с тем конкурентный рынок труда предполагает не только конкуренцию за более выгодное приложение своего труда, но и более высокие его результаты. В этой связи можно согласиться с точкой зрения, когда результативность рассматривают в контексте всей системы управления предприятием. Заслуживает внимания также подход к оценке результативности, которая может лежать в диапазоне от постановки формального и структурированного диагноза до быстрого и неформального просмотра результатов. При оценивании необходимо учитывать основные потребности организации и ее политику.

Например, попытка повышения производительности в определенной части организации может оказаться напрасной, если в дальнейшем значение этой части будет снижаться или произойдут существенные изменения в управлении в связи с новой стратегией компании. Специалист по проблемам производительности и управляющий производством (если это не одно и то же лицо) должны вместе составить длинный список тех проблем и возможностей, которые можно найти для рассматриваемой части организации. Результаты, полученные в ходе измерения производительности, частично дадут необходимую информацию, но потребуется также рассмотреть существующие задачи и цели, стиль управления и ограничения.<sup>45</sup>

Безусловно, оценка, прежде всего, с точки зрения её объективности связана с определением каких-то критериев или признаков. Обобщая отечественный и зарубежный опыт проведенных исследований по данной проблеме, можно рекомендовать с учетом специфики деятельности предприятия, в качестве

---

<sup>44</sup> Григорьева И.С. Оценка персонала для управленческого резерва [Текст] / И.С. Григорьева // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1. – С. 74.

<sup>45</sup> Ромашкин Н.Б. Образовательно-производственная среда как основа формирования конкурентоспособного управленческого персонала [Текст] / Н.Б. Ромашкин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2009. – № 3. – С. 270.

основных признаков конкурентоспособности управленческого персонала базовые и специальные.

Базовые: образование, опыт работы, возраст, состояние здоровья.

Специальные: управление процессами и достижение поставленной цели, профессионализм, управление людьми, личностные качества, внешние взаимодействия.

В свою очередь, специальные признаки имеют соответствующие показатели, учитывающие специфику деятельности управленческого персонала предприятия.

Система признаков и показателей представлена в виде схемы (рис. 1.1).

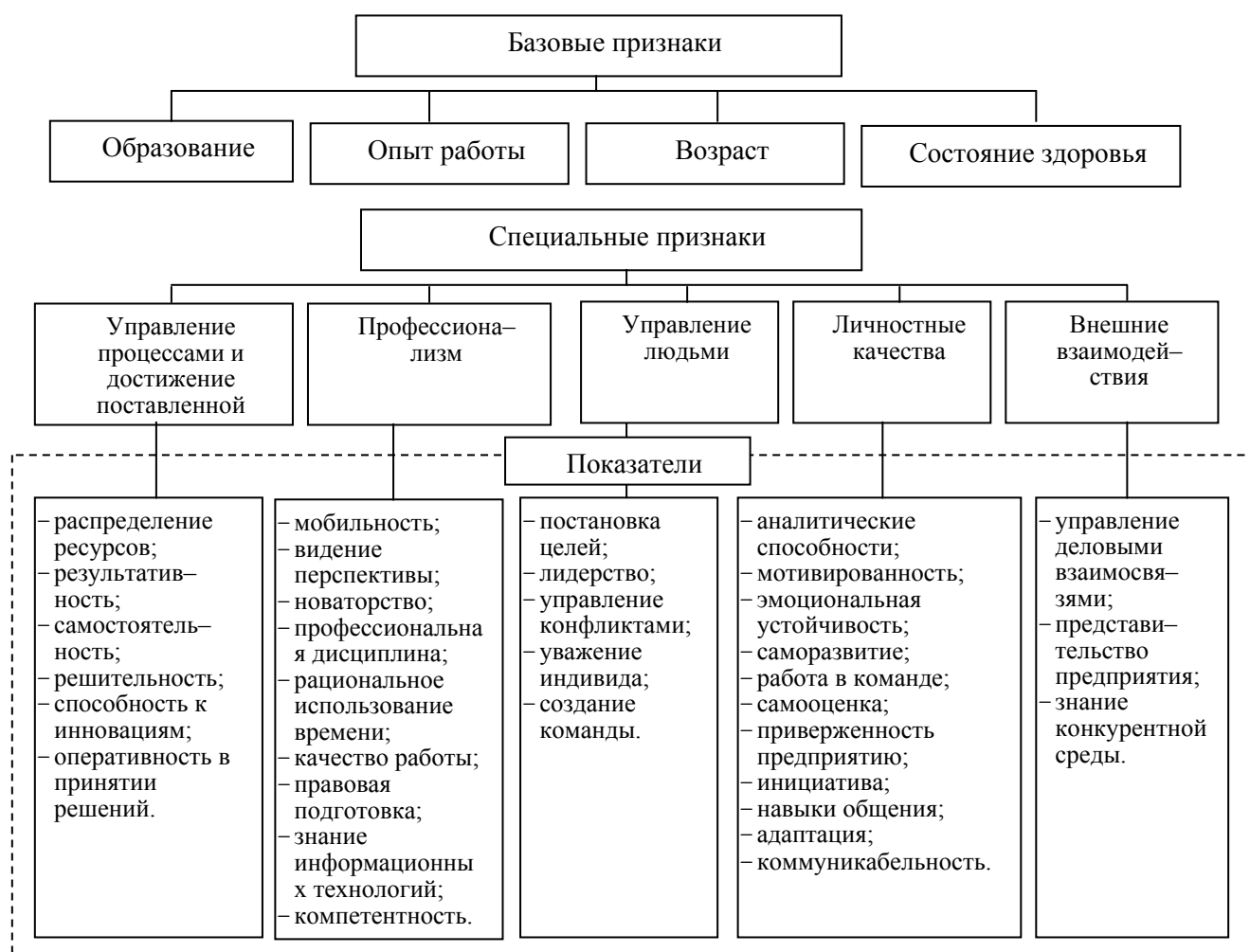


Рис. 1.1. Графическое представление признаков конкурентоспособности управленческого персонала предприятия

Таким образом, конкретный выбор признаков показателей для определения конкурентоспособности менеджеров того или иного направления зависит от их роли и места в общей системе управления предприятия.

Следует заметить, что если базовые признаки обязательны как для руководителей, так и специалистов, то специальные признаки для определенных категорий управленческого персонала могут носить фрагментарный характер. Так, например, если для руководителей, могут быть необходимы все специальные признаки, то для специалистов, такие как «Управление людьми» и «Внешние взаимодействия» могут не учитываться.

Взаимодействие и взаимозависимость признаков конкурентоспособности предполагают также чередование личностных характеристик, как руководителей, так и специалистов.

Следует заметить, что в экономической литературе (И.И. Мазур, В.Д. Шапиро) предлагается проводить оценку конкурентоспособности руководителя с учетом личных качеств<sup>46</sup>. Такой подход вполне правомерен с практической точки зрения.

Заслуживает внимания точка зрения М.И. Могуры и М.Б. Курбатова. Они считают, что оценка работы руководителя может быть только комплексной и обычно она складывается из следующих оценок<sup>47</sup>:

- оценка его деловых качеств, особенностей его стиля управления и рабочего поведения;
- оценка сложности и ответственности выполняемых им управленческих задач;
- оценка уровня его профессиональной подготовки (образование, опыт, достижения в работе);
- оценка авторитета руководителя в коллективе;
- оценка результатов работы руководимого им подразделения.

---

<sup>46</sup> Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро – М.: Высшая школа, 2000. – 588с. – С.334 – 335.

<sup>47</sup> Магура М.И. Чему и как учить руководителей? [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2009. – №2. – С. 52–54.

Основной целью оценки руководителей является поиск путей повышения эффективности работы подразделений и организации в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет максимально полно использовать все возможности, открывающиеся перед ним и перед его подразделением (организацией), а с другой стороны, если руководящие должности будут нанимать самые достойные, самые способные, самые знающие люди.

В соответствии с задачами выпускной квалификационной работы представляет интерес теоретический подход к оценке конкурентоспособности специалистов. Анализ научных исследований, связанных с повышением конкурентоспособности специалистов показывает, что проблема конкурентоспособности специалистов рассматривается в отрыве от предмета и результата их труда. В условиях информационного общества и конкуренции полные и достоверные сведения о своих клиентах и конкурентах позволяют усиливать конкурентные преимущества и в значительной мере оптимизировать конкурентную стратегию предприятия, повышать ее эффективность.

Для достижения цели повышения конкурентоспособности предприятия необходимо определить конкурентные преимущества специалистов. Конкурентные преимущества специалистов следует рассматривать по всему спектру качественных и внешних характеристик.

Правомерно считать, что квалификация, опыт и преданность сотрудников – являются основой, на которой базируется уверенность в реальности поставленных целей.

Рассмотренные признаки могут остаться только признаками, если не будет найден механизм их измерения с точки зрения оценки и повышения конкурентоспособности управленческого персонала.

Чтобы повысить объективность при измерении конкретных характеристик персонала, рекомендуется использовать совокупность различных инструментов. Заслуживает внимания точка зрения, когда для выявления динамики изменения потенциала отдельных работников, трудовых коллективов структурных

подразделений и организации в целом рекомендуется использовать группировку, балльную оценку квалификации персонала и метод сравнения. Для определения квалификационного уровня может применяться набор признаков с определенной им удельной значимостью для всех категорий работников: образование, стаж работы по специальности, участие в изобретательской, рационализаторской и других видах творческой деятельности и др.<sup>48</sup>

Объективность оценки конкурентоспособности управленческого персонала во многом связана с выбором показателей оценки. Поскольку в рамках данной работы рассматривается конкурентоспособность управленческого персонала в системе повышения эффективности работы предприятия, необходимо исследовать данную проблему с учетом показателей, позволяющих оценить конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность управленческого персонала. По сравнению с показателями, характеризующими финансовые результаты предприятия, для оценки конкурентоспособности управленческого персонала чрезвычайно трудно найти показатель, который бы позволил измерить конкурентоспособность управленческого персонала в определенном количественном измерении.

Отправной точкой исследования явилась взаимосвязь между прибылью и затратами, связанными с содержанием управленческого персонала.

С учетом сказанного, целесообразно для оценки конкурентоспособности управленческого персонала (как одного из основных элементов системы управления предприятием) использовать один из показателей экономической эффективности производства – производительность труда.

Производительность связана со многими критериями результативности. В конкретных организациях могут встречаться многие комбинации значений этих критериев.

С более общих позиций цель измерения производительности состоит в том, чтобы помочь организационной системе оценивать, контролировать, улучшать

---

<sup>48</sup> Григорьева И.С. Оценка персонала для управленческого резерва [Текст] / И.С. Григорьева // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1. – С. 75.



действенность, экономичность, качество продукции, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств, прибыльность. Но чтобы достичь этого, не всегда обязательно измерять производительность.<sup>49</sup>

В некоторых организационных системах измерение производительности может иметь решающее значение, для того, чтобы предпринять управленческие действия, необходимые для повышения производительности, а возможно, и результативности в целом. В других же системах измерение производительности способно принести вред. Дело в том, что нередко мы измеряем лишь то, что видим. Производительность можно определить весьма узко, и часто так бывает на деле. При разработке и внедрении систем измерения и контроля менеджеры могут не охватить более широкую, интегрированную картину результативности. В результате работники могут неправильно понять цели таких систем.

Прежде чем решать вопрос, измерять производительность или нет, практики обязаны конкретно определить, что означает результативность применительно к их организационной системе и какое место она занимает в шкале приоритетов<sup>50</sup>.

Другая точка зрения определяет результативность труда управленческого персонала исходя из целесообразности. Под целесообразностью понимается мера связи известных видов деятельности, подфункции, задач и стратегии с реализацией главной задачи организации. Повышение целесообразности может быть достигнуто только за счет усиления этих связей.

Отсутствие целесообразности в работе отдельных исполнителей зависит не от них самих, а от того, каким образом в структуре вырабатывается главная задача организации, как осуществляется переход от этой главной задачи к тем видам деятельности, которыми занимаются отдельные работники в силу своего служебного положения и должностных обязанностей.

---

<sup>49</sup> Кондратович И.В. Российский высший управленческий персонал в инновационной экономике: методы оценки качества деятельности [Текст] / И.В. Кондратович // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 41. – С. 32–36.

<sup>50</sup> Портер М.Э. Конкуренция [Текст]: учебник / М.Э. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2010. – 592 с. – С. 112.

Эффективность измеряется величиной «вклада» отдельных действий, операций, заданий и должностей в осуществление определенных видов деятельности с точки зрения некоторого стандарта.<sup>51</sup>

Все виды деятельности, задания и операции, выполняемые внутри организации, можно подразделить на два вида – прямые, непосредственно связанные с выпуском продуктов или услуг, на которых специализируется данное предприятие, и косвенные, необходимые для обеспечения выполнения прямых видов деятельности, заданий, операции и действий. Для всякого умственного труда, в том числе и для труда «белых воротничков» характерна высокая доля вспомогательного труда и «удаленность» от тех видов деятельности, которые прямо связаны с производством продуктов или услуг организации. Еще больше этот труд удален от вклада в решение организацией ее главной задачи. К тому же он существенно отличается от труда рабочих, занятых в основном производстве, в трех весьма важных отношениях, во – первых он не такой однообразный, во – вторых, в любой ситуации допустимо множество различных или альтернативных действий, способствующих реализации поставленных задач, в – третьих, между действием и его результатом, способствующим реализации главной задачи организации, может пройти значительное время<sup>52</sup>.

Для решения конкретных задач оценки конкурентоспособности управленческого персонала важно определить связь конкурентоспособности и результативности деятельности предприятия в целом.

Подобный концептуальный подход опирается на тот факт, что конкурентоспособность управленческого персонала оказывает прямое влияние на экономическую эффективность производства – достижение максимальных результатов производства при минимуме затрат и минимуме ресурсов. Поэтому А.И. Добрынин выделяет производительность труда и трудоемкость как один из

---

<sup>51</sup> Хусаинова Г.А. Повышение эффективности системы управления персоналом путем развития управленческого персонала и кадровой службы [Текст] / Г.А. Хусаинова // NovaInfo.Ru. – 2014. – № 23. – С. 43.

<sup>52</sup> Грузина Ю.М. Повышение конкурентоспособности организации на основе управленческой компетентности руководителя [Текст] / Ю.М. Грузина // Достижения вузовской науки. – 2013. – № 6. – С. 180.

показателей эффективности, производства<sup>53</sup>. На уровне фирмы производительность труда выражается в соотношении валовой продукции (товарной или реализованной) с числом работников предприятия, на макроуровне – в соотношении валового внутреннего продукта (валового национального продукта или национального дохода) с числом работающих в стране. В этих условиях производительность труда на микроуровне можно выразить формулой:

$$\frac{\text{Производительность труда работников предприятия}}{\text{Число работников предприятия}} = \frac{\text{Валовая продукция предприятия}}{\text{Число работников предприятия}}$$

На макроуровне производительность труда отвечает на вопрос: сколько валовой продукции (или товарной, или реализованной) произвел один работник предприятия за определенный период (месяц, квартал, год). Трудоемкость отвечает на обратный вопрос: какова доля оплаты труда в общем объеме валовой продукции? Формула трудоемкости на макроуровне имеет вид:

$$\frac{\text{Трудоемкость на микроуровне}}{\text{Число работников предприятия}} = \frac{\text{Фонд оплаты труда всех работников фирмы}}{\text{Валовая продукция фирмы}} * 100$$

На макроэкономическом уровне производительность труда рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\text{Общественная производительность труда}}{\text{Численность всех работающих страны}} = \frac{\text{Валовой внутренний продукт страны}}{\text{Численность всех работающих страны}}$$

Трудоемкость на макроэкономическом уровне можно выразить формулой:

$$\frac{\text{Трудоемкость на макроуровне}}{\text{Численность всех работающих общества}} = \frac{\text{Фонд оплаты труда всех работников общества}}{\text{Валовой внутренний продукт общества}} * 100$$

<sup>53</sup> Добрынин А.И. Экономическая теория [Текст]: учебник / А.И. Добрынин. – 3-е изд. – СПб.: Изд. СПб ГУЭФ, Изд. «Питер», 2004 г. – 544 с. – С. 59.

В условиях рыночной системы хозяйствования и числе главных показателей результатов при оценке предпринимательской деятельности фирмы (предприятия) используют валовую продукцию, реализованную продукцию, прибыль и предельные доходы<sup>54</sup>.

Для поиска путей повышения конкурентоспособности управленческого персонала принимается в качестве исходных теоретических положений факт, что результативность труда занимает приоритетное значение для оценки конкурентоспособности, а ее показателем можно считать производительность труда, рассчитанную на основе методики, предложенной А.И. Добрыниным.

В данном разделе был рассмотрен комплекс признаков, характеризующих конкурентоспособность управленческого персонала; управление процессами и достижение поставленной цели; профессионализм, управление людьми; личностные качества; внешние воздействия. Далее в работе будет произведено измерение вышеперечисленных признаков, которое необходимо, чтобы управлять процессом повышения конкурентоспособности управленческого персонала.

Изучение теоретических основ социально–экономической сущности признаков и показателей конкурентоспособности управленческого персонала позволяет сделать следующие обобщения:

- экономическая состоятельность предприятий за достижение лучших результатов во многом определяется наличием потенциальных возможностей управленческого персонала по подготовке и реализации управленческих решений, обеспечивающих более выгодные условия хозяйствования и получения прибыли;
- термин конкурентоспособность управленческого персонала – это совокупность потенциальных возможностей по подготовке и реализации управленческих решений, следовательно, проблема повышения конкурентоспособности во многом связана с подходами к ее оценке;

---

<sup>54</sup> Экономическая теория [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ А.И. Балашов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014.— 527 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21012>. – С. 221.

- конкурентоспособность управленческого персонала может быть представлена в двух основных аспектах: социальном и экономическом;
- социальная сущность конкурентоспособности управленческого персонала проявляется в изменениях внутренних установок персонала, социально – психологического климата в коллективе, переоценке корпоративных ценностей, усилении «карьеристских» тенденций, признании лидерских качеств приоритетными. Экономическая сущность конкурентоспособности выражается в сокращении управленческих издержек, в повышении эффективности производства за счет принятия и реализации оптимальных управленческих решений.
- среди основных признаков конкурентоспособности управленческого персонала выделяют базовые (образование, опыт работы, возраст, состояние здоровья.) и специальные (управление процессами и достижение поставленной цели, профессионализм, управление людьми, личностные качества, внешние взаимодействия);
- основными показателями конкурентоспособности управленческого персонала являются производительность и трудоемкость;
- прослеживается прямая связь между результатами принятия и реализации управленческих решений и общей результативностью системы управления;
- постепенное повышение конкурентоспособности может быть обусловлено объективным измерением результативности труда управленческого персонала.

## 1.2. Специфика и содержание труда управленческого персонала

Следует заметить, что в работах экономистов понятие управленческого персонала однозначно не определено. Так, исследователь основ мировой конкурентоспособности О.В. Михайлов под управленческим персоналом понимает руководителей различных уровней<sup>55</sup>. Такой подход вполне приемлем при рассмотрении общих проблем конкурентоспособности в широком масштабе. Данный автор использует понятие «руководитель» для анализа методов руководства крупными корпорациями и выработки методологических подходов к повышению эффективности управления в конкурентной среде.

Другой позиции придерживается С.И. Самыгин, который подразумевает под управленческим персоналом: служащих, которые в отличие от рабочих, непосредственно создающих материальные ценности или оказывающих услуги производственного характера, осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно – хозяйственные, финансово – бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции<sup>56</sup>. Данный автор относит служащих к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом и объединяет их в несколько подгрупп: руководители, специалисты и технические исполнители.

Руководители осуществляют функции общего управления, обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. Руководителей С.И. Самыгин условно подразделяет на три уровня: высший (руководство организации в целом), средний (возглавляют основные структурные подразделения), низовой (работают непосредственно с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. Кроме того, выделяются линейные руководители, отвечающие за

---

<sup>55</sup> Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности [Текст] / О.В. Михайлов. – М.: «Познавательная книга плюс». – 1999. – 592с. – С. 435.

<sup>56</sup> Самыгин С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин – Ростов–на–Дону. – Феникс. – 2002. – 342с. – С. 109.

принятие решений по всем функциям управления, а также функциональные руководители, реализующие отдельные функции управления.

Специалисты равного профиля относятся к наиболее многочисленной подгруппе служащих. Они подразделяются на специалистов – инженеров, результатом деятельности которых является конструкторско – технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и пр.); на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и др.).

Наконец, подгруппу технических исполнителей составляют служащие (машинистки, операторы, курьеры, архивариусы и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе: создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.<sup>57</sup>

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории), считает С.И. Самыгин, является занимаемая должность, то есть штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с единым тарифно – квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

Вышеуказанная точка зрения может быть вполне приемлемой, так как под управленческим персоналом подразумеваются работники, вовлеченные в управленческий труд, который «участвует в создании конечного продукта, влияет на повышение эффективности работы всего предприятия»<sup>58</sup>.

Конечно же, различные подгруппы управленческого персонала в различной степени влияют на создание конечного продукта и повышение эффективности работы предприятия, что зависит от характера и содержания труда, уровня ответственности и контрольных функций конкретного управленца, в силу того, что управленческий труд является разновидностью общественного

<sup>57</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В.– М.: Дашков и К, 2015.– 288 с. – С. 56.

<sup>58</sup> Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. / Под ред. д.э.н. А.Я. Кибанова.– М.: «Экзамен», 2003.–576с. – С. 13.

производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала<sup>59</sup>.

Следует отметить, что с введением в управленческую терминологию категории «менеджмент», некоторые авторы под управленческим персоналом подразумевают менеджеров предприятия различного уровня и иерархии организации, разделяя понятия «управления» и «менеджмент».

В частности, такие авторы как С.А. Сурков, Р.А. Фатхутдинов подразделяют управленческий персонал на менеджеров и специалистов. Менеджеры в свою очередь делятся на подгруппы: топ – менеджеры (высшее руководство), менеджеры среднего звена и линейные менеджеры, что, по сути, является определенной аналогией структуры управленческого персонала, предлагаемой С.И. Самыгиным.

Таким образом, понятие «управление» и «менеджмент» тождественны по сути, однако второе понятие целесообразно использовать для усиления рыночного акцента самого процесса управления, что в основном и наблюдается в литературе. Исходя из вышеизложенного, к управленческому персоналу мы будем относить руководителей высшего, среднего и линейного уровня, а также специалистов.

К основным функциям руководителя относятся:

- организация работы сотрудников с целью рационализации и повышения эффективности работы сотрудников;
- планирование деятельности организации, постановка задач и определение методов достижения заданных целей;
- координация деятельности сотрудников и установление взаимодействия с клиентами и коллегами организации;
- мотивация подчиненных выполнять свои обязанности добросовестно;
- обеспечение выполнения поставленных задач путем контроля.

---

<sup>59</sup> Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012.– 591 с. – С. 133.



Специфику труда управленческого персонала на предприятии определяют требования необходимого качества выпускаемой продукции. Под качеством понимается совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворить обусловленные или предполагаемые потребности. Несомненно, что качество – главный фактор конкурентоспособности предприятия.<sup>60</sup>

По сути дела, процесс управления на предприятии представляет собой управление качеством. В связи с этим заслуживает внимание точка зрения авторов, сформулировавших принципы управления качеством, которые после соответствующей адаптации могут быть применены на предприятии. К этим принципам, определяющим специфику и содержание труда управленческого персонала, относятся следующие<sup>61</sup>:

- формирование управленческих решений с учетом производственно–экономических, социальных, рыночных факторов;
- взаимосвязь целей и ресурсов, их сбалансированность, поиск путей рационального использования и преобразования ресурсов для достижения намеченных целей;
- полнота учета ресурсных потребностей, включая человеческие, материальные, финансовые, информационные, природные ресурсы;
- учет взаимодействия региональных и отраслевых факторов;
- учет взаимосвязей между разными уровнями хозяйственного руководства и взаимодействия интересов разных уровней;
- рассмотрение в единстве натурально–вещественного и стоимостного измерения объемов производства, потребления и затрат;
- взаимосвязь краткосрочных проблем с долговременной стратегией развития, учет долговременных последствий принимаемых решений и их действие в реальном масштабе времени;

---

<sup>60</sup> Дмитриев О.Н. Стратегия развития управленческого потенциала промышленного предприятия как инструмент обеспечения его конкурентоспособности [Текст] / О.Н. Дмитриев, К.Б. Доброва // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2013. – № 13. – С. 83.

<sup>61</sup> Григорьева И.С. Оценка персонала для управленческого резерва [Текст] / И.С. Григорьева // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1. – С. 74.

- учет воздействия управленческих решений на социальную среду предприятия;
- анализ мотивов деятельности и интересов различных социальных групп;
- учет внешнеэкономических аспектов производственной деятельности;
- сочетание количественного и качественного анализа и оценок, использования количественно–качественных измерителей;
- совмещение объективных и субъективных оценок, исключение субъективистских оценок, когда субъект сознательно нарушает объективность, вопреки всякой логик;
- сочетание внутреннего (исполнителем) и внешнего (контрольным органом) оценивания;
- непрерывность и этапность осуществления оценок качества, развитие системы управления качеством.

Конечно же, удельный вес, важность того или иного принципа может быть различным и зависеть от конкретной ситуации на рынке товаров и услуг. Тем не менее, эти принципы могут быть вполне приемлемыми и использоваться в процессе управления на предприятии, где качество продукции является главной целью производственной деятельности.

Выбор оптимальных мощностей производства, объемов переработки сырья, конкретной номенклатуры продукции высокого качества становятся важными показателями конкурентоспособности управленческого персонала предприятия.

В соответствии с этим возрастает значение подходов к оценке конкурентоспособности управленческого персонала, что позволяет оценить степень риска инвестирования в зависимости от качественных параметров менеджмента – главного действующего лица в достижении эффективности производства в конкурентной среде. Следует заметить, что

конкурентоспособность выпускаемой продукции предприятия зависит от эффективного руководства всех звеньев управления.<sup>62</sup>

Проявление конкурентных преимуществ определяется внешними или внутренними условиями. Специалист, работающий в конкурентоспособной среде, будет и сам стремиться быть конкурентоспособным. Однако в какой мере он будет конкурентоспособным в соответствующей среде, определяется ценностями самого специалиста. Как правило, внешние условия являются решающими в достижении конкурентоспособности. В соответствии с такими законами организации, как закон наименьших затрат и закон пропорциональности, специалист с наименьшей конкурентоспособностью будет подтягиваться (стремиться) к специалистам с наибольшей конкурентоспособностью.

Внутренние, или индивидуальные, конкурентные преимущества управленческого персонала можно условно подразделять на наследственные и приобретенные.

К наследственным конкурентным преимуществам персонала мы относим:

- способность (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду деятельности);
- темперамент;
- физические данные;

К приобретенным конкурентным преимуществам мы относим:

- деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения);
- интеллигентность и культура;
- целенаправленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива);
- характер (отношение к труду, другим, себе, вещам)
- эмоциональность (умение управлять своими эмоциями, воля, стрессоустойчивость, зависть и др.);
- общительность и коммуникабельность;

---

<sup>62</sup> Федченко А.А. Повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности управленческого персонала организации [Текст] / А.А. Федченко // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 99.

- организованность;
- возраст и др.

Отнесение конкурентных преимуществ управленческого персонала к наследственным или приобретенным в какой-то мере условно. Например, способность к данному виду деятельности развивается по мере накопления опыта в данной сфере. Остальные аспекты способности – одаренность, талант, гениальность – в большей мере являются наследственными. Физические данные человека среднестатистически определяются наследственными факторами. Индивидуум тренировкой и другими способами может улучшить наследственные параметры.

Приведенный перечень конкурентных преимуществ персонала является ориентировочным, в конкретном коллективе они, конечно, будут уточняться. Перечень можно назвать типовым для всех категорий работников. При рассмотрении преимуществ конкретной категории работников эти преимущества должны быть согласованы (состыкованы) с миссией и стратегией социальной или производственной системы, в которой трудиться работник.<sup>63</sup>

Прежде чем говорить о признаках и показателях конкурентоспособности управленческого персонала, необходимо уточнить место и роль управленческого персонала в процессе принятия и реализации управленческого решения.

Дискуссия вокруг проблемы оценки труда управленческого персонала во многом объясняется разными подходами к определению характера и содержания управленческого труда. Из имеющихся в экономической литературе теоретических подходов к решению данной проблемы наиболее интересной для нас представляется точка зрения авторов, которые подчеркивают актуальность сочетания в процессе совершенствования систем управления двух главных направлений работы – повышения ее влияния на непосредственный процесс создания материальных ценностей и сокращение издержек управления.

---

<sup>63</sup> Балакирева С.М. Управленческие компетенции менеджеров как условие повышения конкурентоспособности внешнеторговых организаций [Текст] / С.М. Балакирева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – № 10. – С. 54–60.

Михайлов О.В. предлагает выделять две формы влияния совершенствования управления на конечные результаты производственной деятельности: «опосредованную – через систему мер, осуществляемых органами управления и сказывающихся на результатах развития производства, и непосредственную – путем экономии затрат, связанных с работой самих органов управления. Первая форма значительно весомее и результативнее: в ней проявляется основное назначение органов управления. Вторая тесно связана с рационализацией деятельности самого аппарата управления»<sup>64</sup>.

Аналогичные суждения высказывает Ю.А. Тихомиров, по мнению, которого управленческая деятельность может быть рассмотрена в двух аспектах. Первый, внутренний, характеризует ее как собственно управленческий труд, выражающийся в реализации функций органа путем различных действий. Второй, внешний аспект, позволяет охарактеризовать ее как своего рода причину осуществления иной деятельности, например, производственной<sup>65</sup>.

Такого же мнения придерживаются и многие другие авторы, теоретически обосновывающие влияние совершенствования управления на конечные результаты деятельности производственных объектов.

Выделение двух вышеназванных форм обусловлено характером трудовой деятельности управленческого персонала. Результатом этого труда непосредственно не является производство материальных ценностей, но он обеспечивает оптимальные условия для производственного процесса. Следовательно, чем выше качество выполнения управленческих функций, тем надежнее и эффективнее будет функционировать производственный объект. Вместе с тем, в процессе управленческого труда используются определенные ресурсы: материальные, финансовые, трудовые – здания, сооружения, средства и предметы труда работников аппарата управления, затраты на функционирование системы управления, квалификационные специалисты и т. д.

---

<sup>64</sup> Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности [Текст] / О.В. Михайлов. – М.: «Познавательная книга плюс», 1999. – 592с. – С. 203.

<sup>65</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Высшая школа, 2000. – 588с. – С. 157.

Эффективность их использования также влияет на конечные результаты. Таким образом, управленческий труд является разновидностью общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала.

Итак, специфика и содержание труда управленческого персонала заключается в следующем:

- управленческий труд является разновидностью общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала;
- развитие потенциальных возможностей управленческого персонала на предприятии опирается на ряд принципов: управляемость потребителем; управление изменениями; управление системой и принципами, а не манипулирование людьми, выявление причин, а не виновных; взаимодействие, а не диктат; усиление соучастия в управлении, а не личной власти; формирование атмосферы доверия и новаторства, а не страха; переход от найма лучших работников к раскрытию лучшего в своих людях; непрерывное познание в освоение лучшего;
- сложной проблемой является выбор критериев и оценочных показателей конкурентоспособности специалистов. В этой связи конкурентоспособность находится в прямой зависимости от результативности труда и возможности реализации их интеллектуального капитала, профессионализма, опыта работы, образования, возраста, состояния здоровья;

### **1.3. Методические основы исследования конкурентоспособности управленческого персонала предприятия**

Для оценки конкурентоспособности в качестве основных методов сбора данных и анализа полученной информации были выбраны: анкетирование (см. Приложение 1); хронометражные наблюдения; аттестация, как процедура оценки

конкурентоспособности субъектов управления; тестирование, как процесс получения необходимой информации с помощью тестов.

Для оценки профессиональных и личных качеств отдельных руководителей и специалистов использовалась сравнительная оценка как внутри отдельного подразделения (отдела), так и внутри профессиональных групп.

За базисный вариант были приняты системы оценки персонала, разработанные Центром непрерывной подготовки Санкт–Петербургской Академии наук<sup>66</sup>.

Системы Win KLO 5.0. и WIMEA 1.1. в силу гибкости настроек пригодны для предприятий и организаций всех отраслей и форм собственности.

В основе системы Win KLO 5.0. лежит 26–факторный комбинированный личностный опросник. Система позволяет диагностировать и выдавать в текстовом и графическом виде характеристику соответствия работника определенной профессии или должности по 26 параметрам следующих сфер личности:

- свойства темперамента;
- коммуникативные свойства характера;
- эмоциональные свойства личности;
- волевые свойства личности;
- интеллектуальные свойства личности;
- мотивационная сфера личности;
- система отношений (с начальником, к работе, в коллективе, в семье).

Особенностью является то, что опросник модернизирован с учетом требований времени, имеет две параллельные формы, каждая из форм имеет мужской и женский вариант.

В основе системы WIMEA 1.1. лежит метод экспертных оценок, измеряющий до 100 параметров личности и деятельности.

---

<sup>66</sup> Леевик Г.Е. Методика экспертных оценок при аттестации и подборе кадров. СПб.: Изд–во ГПА, 1998. – 67с., С. 24.

Таким образом, в основе исследования признаков и показателей конкурентоспособности управленческого персонала предприятия важное место занимает выбор признаков, характеризующих и определяющих конкурентоспособность персонала, выполняющих управленческие функции. В числе факторов результативности управленческого персонала предлагается исследовать:

- эффективность принимаемых решений,
- профессионализм,
- видение перспективы,
- новаторство,
- рациональное использование времени,
- максимизацию вклада в развитие потенциала сотрудников.

В качестве обобщающего показателя конкурентоспособности в контексте данной выпускной квалификационной работы принимается производительность труда, которая связана со многими критериями результативности предприятия.

В условиях рыночной экономики – это прибыльность, инвестиционная привлекательность, инновационность, гибкость, адаптивность, реализация основных направлений корпоративных реформ на предприятии.



## 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1. История и общая характеристика деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Новоил» было зарегистрировано 1 февраля 2005 года. Предприятие находится по адресу 440008, г. Пенза, ул. Захарова, 20.

Основным видом деятельности предприятия является выполнение малярных и стекольных работ, отделочных и завершающих работ, оптовая торговля строительными материалами.

Штатный состав ООО «Новоил» на 1.12.15 представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

#### Штатный персонал ООО «Новоил»

№ п/п	Название должности	Кол-во, чел.
1	2	3
1.	генеральный директор	1
2.	главный инженер	1
3.	прораб	1
4.	мастер	2
5.	руководитель отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы	1
6.	специалист по труду и заработной плате	1
7.	бухгалтер–кассир	1
8.	руководитель службы управления персоналом	1
9.	специалист по кадровому делопроизводству	1
10.	секретарь – референт	1
11.	слесарь	2
12.	механик	1
13.	сварщик	2
14.	кровельщик	4
15.	мастер строительных и монтажных работ	17
16.	подсобный рабочий / грузчик	5
17.	водитель	1
18.	завхоз	1
19.	охранник	1
Итого:		45

Ведущими специализациями являются: работы общестроительные по возведению зданий и сооружений, работы по устройству покрытий (крыш) зданий и сооружений, работы по завершению строительства прочие (табл. 2.2).

Таблица 2.2

#### Специализация предприятия

Виды деятельности	Объём продаж	Доля рынка
работы общестроительные по возведению зданий и сооружений	2372465руб.	54,70%
работы по устройству покрытий (крыш) зданий и сооружений	1367123руб.	31,52%
работы по завершению строительства прочие	597411руб.	13,77%

Основные конкуренты ООО «Новоил» это: ООО «ЭЛИТСТРОЙ», ОАО «Сибмост», ООО «Рисна», «ООО "Бастион», ООО «СК Декар», СК «Строймастер–МТ», ООО «СтройДорСервис», ООО «ЗВЕЗДА СИБИРИ», ООО «Строительная компания «КВАРТАЛ», ООО «Амуравтодор», ООО «СУ–36», (табл. 2.3).

Таблица 2.3

#### Основные конкуренты

Название	Объём продаж	Доля рынка
1	2	3
ООО «ЭЛИТСТРОЙ»	346.313.984 руб.	11,04%
ОАО «Сибмост»	232.559.396 руб.	7,42%
ООО «Рисна»	195.868.110 руб.	6,25%
ООО «Бастион»	123.063.224 руб.	3,92%
ООО «СК Декар»	94.572.447 руб.	3,02%
ООО СК «Строймастер–МТ»	77.015.520 руб.	2,46%
ООО «СтройДорСервис»	73.823.117 руб.	2,35%
ООО «ЗВЕЗДА СИБИРИ»	71.126.700 руб.	2,27%
ООО «Строительная компания «КВАРТАЛ»	62.568.528 руб.	2,00%
ООО «Амуравтодор»	59.946.756 руб.	1,91%
ООО «СУ–36»	56.369.023 руб.	1,80%

Основными покупателями ООО «Новоил» являются: Администрация Мокшанского района и Администрация Царевщинского сельсовета Мокшанского района Пензенской области (табл. 2.4)

## Основные покупателями ООО «Новоил»

Название	Объём закупок	Доля в объёме продаж
Администрация Мокшанского района	2.372.465 руб.	54,70%
Администрация Царевщинского сельсовета Мокшанского района Пензенской области	1.964.534 руб.	45,30%

Продукция и услуги предприятия территориально представлены только в единственном регионе – Пензенской области (100%). За период с 01.12.2014 по 30.11.2015 предприятием было заключено госконтрактов на общую сумму 10.573.329 руб. РФ.

## 2.2. Исследование факторов, определяющих конкурентоспособность управленческого персонала ООО «Новоил»

Директор ООО «Новоил» – Хальметов Наиль Рашидович осуществляет руководство текущей деятельностью организации. Ему непосредственно подчинены:

- главный инженер;
- руководитель отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы;
- руководитель службы управления персоналом;
- секретарь – референт.

В выпускной квалификационной работе для анализа конкурентоспособности управленческого персонала организации в качестве основополагающих принимаем 4 базовых признаков конкурентоспособности: возраст, стаж, опыт работы, образование.

Исследование одного из базовые признаков конкурентоспособности управленческого персонала, а именно возраста, считаем целесообразным провести в рамках возрастной структуры работников организации (табл. 2.5).

## Возрастная структура работников ООО «Новоил»

Показатель	01.01.2012		01.01.2013		01.01.2014		01.01.2015		01.01.2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников всего, в том числе по возрасту	40	100	44	100	50	100	43	100	45	100
18–29 лет	8	20	12	27,3	11	22	10	23,3	12	26,6
30–40 лет	12	30	13	29,5	14	28	12	27,9	12	26,6
41–50 лет	8	20	7	15,9	10	20	10	23,3	11	24,4
51–55 лет	6	15	8	18,2	9	18	8	18,6	7	15,5
56–59 лет	3	7,5	3	6,8	4	8	3	6,9	3	6,9
60 и более лет	3	7,5	1	2,3	2	4	–	–	–	–
Средний возраст, лет	41,6		39,2		40,98		35,9		39	

Средний возраст работников за рассматриваемый период уменьшился с 41,6 до 39 лет, что явилось следствием повышения доли работников в возрасте от 18 до 29 лет с 20% в 2012 году до 26,6% к 2016 году и снижения числа работников пред пенсионного и пенсионного возраста. Данные мониторинга показывают, что основную долю составляют сотрудники, находящиеся в максимально трудоспособном возрасте относящиеся к возрастной категории от 18 до 50 лет (70% в 2012 году и 77,6% в 2016 году).

Уменьшение среднего возраста работников за рассматриваемый период с 41,6 до 39 лет привело к улучшению такой важной характеристики конкурентоспособности персонала, как мобильность и способность быстрой адаптации к меняющимся условиям.

Анализ возраста управленческого персонала (табл. 2.6) свидетельствует о том, что управленцы данного предприятия находится в достаточно молодом и трудоспособном возрасте. Средний возраст управленческого персонала ООО «Новоил» в 2012 году составлял 37,8 лет, в 2013 году 38,9 лет, в 2014г., 2015 г. и 2016 г. 39,4 лет, 40,4 лет, 40,7 лет соответственно (табл. 2.6).

## Возраст управленческого персонала

№ п/п	Управленческий персонал	Возраст, лет				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	генеральный директор	45	46	47	48	49
2.	главный инженер	38	39	40	44	45
3.	руководитель службы управления персоналом	35	36	37	38	39
4.	прораб	45	46	47	48	49
5.	мастер 1	28	29	33	34	30
6.	мастер 2	48	49	44	45	46
7.	руководитель отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы	26	27	28	26	27
Средний возраст управленческого персонала		37,8	38,9	39,4	40,4	40,7

Сменяемость персонала на управленческих должностях в 2013 году составила 0%, в 2014 году 14,3 %, 2015 году 28,6% и в 2016 14,3%. Так в 2014 году в ООО «Новоил» поменялся сотрудник, занимающий должность мастера, в 2015 – главный инженер и главный бухгалтер, а в 2016 снова сменился мастер. Это не высокие проценты сменяемости персонала. Они могут иметь как положительные, так и отрицательные предпосылки и последствия. К отрицательным могут быть отнесены: увольнение по причине несоответствия сотрудника, например, функциональным обязанностям или недобросовестное отношение к внутреннему трудовому распорядку. В качестве положительных моментов в данном случае может восприниматься переход с одной должности на другую, более престижную в пределах одной организации.

Таким образом, результаты изучения возрастной структуры управленческого персонала ООО «Новоил» свидетельствуют об уменьшении среднего возраста работника организации и увеличении у управленческого персонала, а также о низком проценте сменяемости персонала на управленческих должностях.

Что касается такого базового показателя конкурентоспособности персонала как опыт работы, то проведенный анализ свидетельствует, что с 2012 г. по 2016г. удельный вес работников со стажем менее года уменьшился с 25% (в 2013 г.) до

13,33% (в 2016 г.). Это хорошая динамика, поскольку она свидетельствует о том, что в ООО «Новоил» постепенно становится больше опытных сотрудников. В организации на период реализации крупных заказов могут быть приняты временные сотрудники по договорам гражданско-правового характера (субподрядные работы). В 2015 году наблюдалось сокращение общей численности персонала по причине «экономического кризиса» в стране и как следствия этого уменьшения количества заказов на выполнение строительных работ. За исследуемый период количество сотрудников ООО «Новоил» увеличилось на 12,5% по отношению к базисному году (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Структура коллектива по стажу работы на данном предприятии

Показатель	2012		2013		2014		2015		2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников всего, в том числе по стажу	40	100	44	100	50	100	43	100	45	100
менее 1 года	9	22,5	11	25	12	24	10	23,3	6	13,33
от 1 до 3 лет	18	45	16	36,4	19	38	16	37,2	18	40
от 4 до 6 лет	10	25	13	29,6	14	28	12	27,9	15	33,33
от 7 до 10 лет	3	7,5	4	9	5	10	5	11,6	6	13,33
Средний стаж работы, лет	3,05		3,5		3,3		3,4		3,8	

Так как организация существует с 2005 года, максимальный стаж работы персонала на данном предприятии не может превышать 11 лет. Сотрудники, работающие от момента основания данной организации, составляют на 1.01.16 г. 13,33% от общего числа.

Средний стаж работы сотрудников на ООО «Новоил» колеблется от 3,05 лет до 3,8 года (табл. 2.7). Для предприятия с возрастом в 11 лет, это низкий показатель, свидетельствующий о «неустойчивости» кадрового состава и интенсивным ежегодным пополнением штата сотрудников новыми кадрами. Общая структура коллектива организации по стажу работы на данном предприятии представлена на рис. 2.1

Таким образом, в 2016 году наибольшая доля работников (73,33%) имеет стаж работы до 6 лет, что и определяет средний стаж персонала 3,41 года. Данное обстоятельство не позволяет персоналу достаточно квалифицированно овладевать всей сферой выполняемой работы, лишь 13,33% сотрудников работают в ООО «Новоил» от 7 до 10 лет.

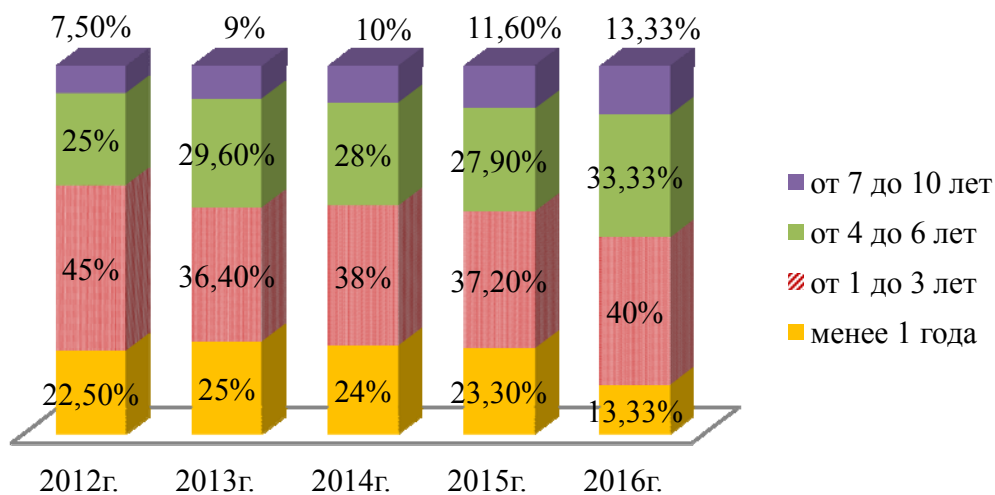


Рис. 2.1. Структура коллектива ООО «Новоил» по стажу работы на данном предприятии

Что касается управленческого персонала организации, то, значительная его доля (45%) имеет стаж от 7 до 14 лет, 30% проработали на данном предприятии от 4 до 6 лет и 25% до 1 года.

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы поиск резервов повышения конкурентоспособности персонала требует исследования образовательного уровня работников организации.

На основе данных, полученных в результате проведенного исследования (рис. 2.2) доля работников с высшим образованием увеличилась за период с 2012 г. по 2016 год на 20%, со средне-специальным осталось на прежнем уровне и со средним снизилась с 35% до 15%. Данные свидетельствуют о повышении уровня образованности персонала организации, что является, несомненно, положительным показателем и основанием для повышения конкурентоспособности сотрудников.

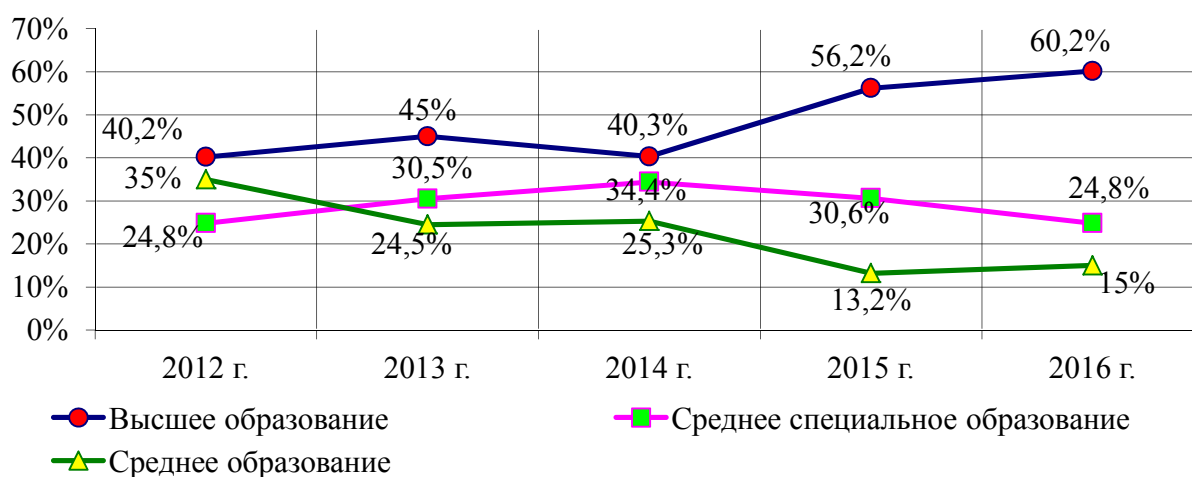


Рис. 2.2. Образовательный уровень сотрудников ООО «Новоил»

Особое место в исследовании конкурентоспособности системы управления персоналом занимает конкурентоспособность руководителей и специалистов.

В первой главе ВКР нами раскрыты специфика труда руководителей и специалистов. Вместе с тем, для более глубокого анализа конкурентоспособности необходимо рассмотреть динамику образовательного уровня руководителей ООО «Новоил» (табл. 2.8).

Проведенный анализ свидетельствует о том, что доля руководителей с высшим образованием за период с 2012 г. по 2016 г. изменилась в положительную сторону (с 40,2% до 60,2%). Снизился процент руководителей, имеющих незаконченное высшее образование (с 9,8% в 2012 г. до 4% в 2016 г.), кроме этого появились «управленцы», имеющие два высших образования. Описанная статистическая ситуация свидетельствует о высоком уровне образованности руководящего состава организации, что увеличивает потенциал для повышения его конкурентоспособности.

Этот факт подтверждается зарубежным и отечественным опытом, свидетельствующим о повышении уровня конкурентоспособности там, где руководители и специалисты имеют высшее образование и достаточный стаж практической работы.

Развитие новых технологий, модернизация производства — действие этих факторов постоянно повышает требования к уровню профессиональной



подготовки работников. В этой связи возрастает роль оценки того, в какой степени работники организации обладают необходимыми профессиональными знаниями и навыками. Особенно это касается руководителей всех уровней, поскольку цена их ошибки и влияние на результаты деятельности подразделения и организации тем больше, чем выше уровень занимаемой должности.

Таблица 2.8

Образовательный уровень руководителей ООО «Новоил»

Образовательный уровень руководителей организации	в 2012 г.	в 2013 г.	в 2014 г.	в 2015 г.	в 2016 г.
Два высших образования				4,5	4%
Высшее образование	90,2%	88%%	94%	90%	96%
Незаконченное высшее	9,8%	4%		5,5%	2%
Среднее специальное образование		8%	6%		
Всего:	100%	100%	100%	100%	100%

Изучение следующего базового показателя конкурентоспособности — состояния здоровья управленческого персонала показал, что в среднем на одного сотрудника потери рабочего времени по причине болезни составили в 2013г. 5% рабочего времени в 2014 г. 4,5% и в 2015 г. 6% раб. времени.

Было выявлено, что периоды нетрудоспособного времени персонала по причине болезни приходятся преимущественно на осеннее – зимний период.

Данный фактор влияет не только на конкурентоспособность управленческого персонала организации, но и предприятия в целом.

Исследование технического обеспечения управленческих процессов на обследованном предприятии показало, что степень управления коммуникациями не отвечает современным требованиям, не развиты электронные компьютерные сети, не налажена система интеграции управленческого процесса. Руководители и специалисты жалуются на нехватку времени для решения вопросов, связанных с перспективами развития из-за отсутствия на предприятии современных коммуникативных средств, обеспечивающих процесс оперативной подготовки и принятия управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности как их труда, так и предприятия в целом.

Комплексный подход к повышению конкурентоспособности управленческого персонала предполагает изучение вопросов, связанных с регламентированием управленческих процессов, распределением специалистов по направлениям их деятельности, определением границ и порядком экономических отношений в процессе управления.

Исходными данными для данного исследования послужили применяемые регламентирующие документы, а именно должностные инструкции руководителей среднего уровня управления.

В рамках нашего исследования система регламентации рассматривается как организационный механизм реализации процессов, связанных с повышением конкурентоспособности управленческого персонала. Известно, что в структуре управленческого персонала ведущее место по роли и эффективности управленческих решений занимают руководители линейных подразделений. Например, руководитель финансового отдела, начальник отдела закупок, руководитель кадровой службы, ведущий специалист отдела по работе с розничными клиентами и др.

На обследованном предприятии удельный вес начальников отделов в общей численности персонала ООО «Новоил» составляет 13,3%. Следовательно, анализ системы регламентации их труда позволяет сделать вывод о ее рациональности для всей системы управления предприятием.

Следует отметить, что для проведения анализа нами выбран нормативно-функциональный подход, который предполагает, что развитие структуры управления обусловлено профилем, масштабом, характером и структурой предприятия, численностью работающих, степенью специализации, состоянием подготовленности кадров и т.д.

Для ООО «Новоил» характерна достаточно сложная структура, характеризующаяся высокой степенью специализации, что определяет численность управленческого персонала, степень специализации выполнения управленческих функций. В выпускной квалификационной работе проведен анализ распределения работников по выполнению функций управления

персоналом, что позволило оценить конкурентоспособность самой системы управления персоналом организации.

Распределение работников по выполнению основных функций системы управления персоналом показано в таблице 2.9. Данные функции предполагают решение широкого круга задач, обеспечивающих необходимые условия и качество трудовой жизни персонала организации.

Анализ распределения специалистов показывает, что на обследованном предприятии ряд функциональных обязанностей не охвачен управленческим персоналом. Среди них: психофизиология и эргономика труда, техническая эстетика охрана окружающей среды и организация питания сотрудников, маркетинг персонала, а также нет централизованной организации досуга персонала.

Возможность успешно выдерживать конкуренцию на рынке труда в сравнении с работниками аналогичных специальностей и уровня квалификации, по нашему мнению, обеспечивается качеством должностных инструкций.

Таблица 2.9

Распределение руководителей среднего звена ООО «Новоил»  
по основным функциям управления

Функции, выполняемые управленческим персоналом	Кол-во человек, отвечающих за каждую функцию
Психофизиология труда	–
Эргономика труда	–
Техническая эстетика	–
Охрана труда и техника безопасности	2
Охрана окружающей среды	–
Кадровое делопроизводство	1
Маркетинг персонала	–
Программное обеспечение	1
Обучение персонала	1
Организация труда и зарплата	1
Юридическое обеспечение	1
Организация питания	–
Охрана здоровья	1
Досуг персонала	–
Проектирование оргструктуры и управления	1

Должностную инструкцию мы рассматриваем как собрание правил, стандартов, регламентирующих управленческую деятельность и содержащих требования к работнику той или иной должности. Анализ должностных инструкций проведен в ВКР в следующей последовательности: определено место должности в системе управления, ее подчиненность и взаимосвязь, определены наиболее существенные характеристики выполняемых работ. С учетом сказанного, в качестве объекта нашего анализа выбраны должностные инструкции:

- руководителя отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы;
- руководитель службы управления персоналом.

Анализ должностных инструкций вышеназванных специалистов показал, что они не отражают в полной мере требований к содержанию и организации труда этих представителей управленческого состава организации, а, следовательно, их деятельность не способствует реализации целей и стратегии, направленными на производство высококачественной, конкурентоспособной продукции, на основе рационального использования трудового потенциала каждого работника, применения эффективных форм и методов мотивации труда и качества выполнения работ.

К сожалению, должностные инструкции руководителя отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы и руководителя службы управления персоналом с точки зрения конкурентоспособности не включают внедрения прогрессивных технологий создания трудовых нормативов на качественно новом уровне, широкое использование персональных компьютеров, представления нормативов в виде математических зависимостей затрат труда от переменных факторов.

Особое внимание нами уделено изучению тех процессов регламентации труда, которые оказывают прямое влияние на инновационную деятельность предприятия.

Проведенный анализ показал, что процесс составления должностной инструкции в ООО «Новоил» включает следующие стадии:

- определение места каждой должности в структуре организации;
- ее подчиненности и взаимосвязей;
- выявление целей и задач анализа должности (т.е. тех работ, которые выполняются по данной должности);
- отбор типичных должностей для анализа;
- выбор метода анализа работ по отобранным должностям (наблюдения, собеседования, вопросников);
- сбор необходимой информации для анализа;
- анализ работ по должности (т.е. определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником.

Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих или управленческих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника (практических навыков, знаний, способностей, допустимых отклонений и т.д.), требуемых для компетентного выполнения работы на данной должности; описание работы по должности, т.е. фиксация данных о содержании работы по данной должности. Инструкция включает следующие типовые разделы:

- наименование должности;
- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи (их число ограничивается 6–7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью глаголов; отвечает, проверяет, составляет и т.д. Конечно же, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, выгодной результат, время, скорость, расход и т.п., рабочие взаимоотношения.

Проект описания должности составляет руководитель подразделения и далее согласовывает её со специалистом по кадровому делопроизводству и управлению персоналом и с генеральным директором. По нашему мнению, описание должности необходимо разрабатывать для должностей всех уровней управления, т.к. они являются основой составления должностной инструкции. Приведенная ниже типовая структура должностной инструкции позволяет сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности, обеспечить повышение эффективности управленческих работ за счет более совершенной технологии процесса управления путем рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций, устранить дублирование по отдельным функциям, упорядочить информационные потоки в организации.

Типовая структура должностной инструкции:

1. *Общие положения.* Указывается отдел (подразделение) и полное наименование должности, порядок назначения и освобождения работника от занимаемой должности, подчиненность должности и должностные лица, которыми руководит работник, замещение по должности во время отсутствия, определяются квалификационные требования к работнику по образованию, специальности, стажу работы по специальности. Перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

2. *Цели.* Формулируются цели, которые руководство организации ставит перед работником по данной должности.

3. *Функции.* Определяются конкретные действия работника, периодичность и сроки их выполнения, указывается форма участия работника в управленческой деятельности: руководит, утверждает, исполняет, согласовывает и т.д.

4. *Информационные взаимоотношения. Связи по должности.* Перечисляются содержание информации, форма ее представления, сроки и периодичность поступления или передачи, от каких должностных лиц или подразделения она поступает и кому передается.

5. *Права.* Определяются права, предоставляемые работнику для самостоятельного выполнения возложенных на него функций, по отношению к его подчиненным, внешним организациям.

6. *Ответственность.* Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей.

Рассмотрев основные положения должностных инструкций руководителей службы управления персоналом и отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы был сделан вывод о том, что они мало отличаются от предложенных в «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих».<sup>67 68 69</sup> Имеющиеся, должностные инструкции ориентируют руководителей данных подразделений на рутинный характер труда, не мотивируют их на достижение и развитие конкурентоспособности, не формируют критерии ее достижения в управлении процессами с людьми, не способствуют развитию личностных качеств, необходимых, для подготовки и реализации оптимальных управленческих решений.

По нашему мнению, решение проблемы повышения конкурентоспособности зависит от того, как регламентирующие документы учитывают многоаспектность, агрессивность, динамизм конкурентной среды.

Таким образом, анализ факторов, определяющих конкурентоспособность управленческого персонала ООО «Новоил» позволил определить:

- *главные недостатки*, снижающие конкурентоспособность управленческого персонала ООО «Новоил», это: большая текучесть кадров в целом по организации; неудовлетворительное состояние коммуникационных систем в компании; увеличение процента

---

<sup>67</sup> Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37)

<sup>68</sup> Письмо Роструда от 31.10.2007 № 4412–6 «О порядке внесения изменений в должностные инструкции работников»

<sup>69</sup> Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов архитектуры и градостроительной деятельности Приказ Минздравсоцразвития РФ от 23.04.2008 № 188.

- неработоспособных дней; низкий средний стаж персонала (3,4 г.), свидетельствующий о «неустойчивости» кадрового состава;
- *положительными моментами* в данном случае являются: повышение уровня образованности как руководителей организации, так и сотрудников ООО «Новоил» в целом; уменьшение среднего возраста как управленцев так и основной доли сотрудников; положительная динамика в отношении увеличения стажа работы сотрудников;
  - существующие в ООО «Новоил» должностные инструкции не содержат новых направлений, связанных с работой компании в условиях рыночной конкуренции, а также обеспечением ее инвестиционной привлекательности.

### **2.3. Анализ трудового потенциала руководителей и специалистов**

Для формирования и развития конкурентных преимуществ руководителей и специалистов особый интерес представляет содержательный аспект их трудового потенциала. Следует заметить, что в предыдущих разделах выпускной квалификационной работы основное внимание было уделено таким элементам как возраст, образование, опыт работы, состояние здоровья. Вместе с тем, по нашему мнению, важную роль приобретает содержание труда.

Многоаспектность содержания труда в качестве главного предполагает временной фактор. Реализация и развитие трудового потенциала во многом определяется эффективностью затрат рабочего времени на выполнение управленческих функций. Необходимость данного анализа объясняется тем, что решение проблемы оценки и повышения конкурентоспособности связано с использованием таких экономических категорий, как «производительность труда» и «результативность труда», в основе которых лежит, в конечном счете, экономия времени.



Для анализа производительности труда управленческого персонала были проведены хронометражные наблюдения, результаты которых представлены в таблице 2.10.

Хронометражные наблюдения проводились в службе управления персоналом ООО «Новоил». На подготовительном этапе была проанализирована существующая система учета и отчетности и периодичность её составления. Методами сплошного и выборочного замеров были определены затраты времени по ниже перечисленным операциям. Были установлены количественные параметры информационной документации о данной службе.

К сожалению, провести сравнительный и анализ фактических результатов с нормативными не представляется возможным, так как многие виды работ вообще не имеют нормативной базы. Вместе с тем было выполнено сравнение фактических данных с нормативами по пунктам 1–7. Фактические затраты времени оказались ниже нормативных. По нашему мнению, это обеспечивается ростом квалификации руководителя службы управления персоналом и применением более совершенной техники в выполнении работ. Следовательно, полученные данные отражают объективность трудозатрат и могут быть использованы для расчета численности работников кадровой службы.

В результате проведенного исследования было выявлено, что деятельность сотрудников службы управления персоналом и отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы представляют собой звенья одной цепи, первое звено из которой обеспечивает удовлетворение потребностей предприятия в необходимом количестве и качестве рабочей силы, а второе звено – обеспечивает ее рациональное и эффективное использование на основе мотивации и стимулирования трудовой активности. В данном случае уместнее было бы объединить эти подразделения, создав «Отдел по организации труда и финансово–материальном обеспечении сотрудников» в состав которого вошли бы: руководитель отдела организации труда и финансово – материального обеспечения, специалист по труду и заработной плате, специалист по кадровому

делопроизводству и управлению персоналом, бухгалтер–кассир, специалист по маркетингу и управлению продажами.

Таблица 2.10

Трудоемкость операций, выполняемых специалистом по кадровому делопроизводству и управлению персоналом ООО «Новоил» (за 2015 год)

Наименование операции	Трудозатраты, час. / год
1	2
осуществление поиска и подбора персонала путем: составления и размещения в СМИ объявлений о вакансиях; проведения отбора резюме кандидатов; проведения собеседования с кандидатами	60,6
оформление приема новых работников	40,2
проведение адаптационных мероприятий с новыми работниками	60,8
ведение учета личного состава организации	140,4
оформление приема, перевода, увольнения работников, направление в служебные командировки, предоставление отпусков, привлечение к дисциплинарной ответственности	220,6
формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью	120,3
заполнение, учёт и хранение трудовых книжек	30,8
ведение учета предоставления отпусков работникам, осуществление контроля над составлением и соблюдением графиков очередных отпусков	28,0
внесение информации о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале предприятия	24,4
выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников	36,8
подготовка документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив	69,4
ведение учета, проверка правильности оформления листков временной нетрудоспособности	67,0
оформление страховых свидетельств государственного пенсионного страхования	47,0
контроль своевременности составления табелей рабочего времени	36,4
подготовка документы по истечении установленных сроков текущего хранения и сдаче их на хранение в архив	42,8
подготовка сведений для подачи в страховые компании для оформления и выдачи работникам полисов по обязательному и добровольному медицинскому страхованию	36,8
осуществление документационного оформления аттестации персонала и его обучения	47,0
осуществление воинского учета	24,4
принятие участие в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения	120,0
принятие участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений	112,8

1	2
анализ состояния трудовой дисциплины и выполнения работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка	124,6
участие в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины	66,9
Итого:	1668

В соответствии с Порядком исчисления нормы рабочего времени, утв. Приказом Минздравсоцразвития России от 13.08.2009 № 588н, норма рабочего времени исчисляется в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю по расчетному графику пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями в субботу и воскресенье, исходя из продолжительности ежедневной работы (смены). Так, при 40-часовой рабочей неделе норма рабочего времени – 8 часов, при продолжительности рабочей недели 36 часов она составит 7,2 часа; при 24-часовой рабочей неделе – 4,8 часа.

В соответствии с частью 1 статьи 95 ТК РФ продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час. В 2015 году работники работали на один час меньше 30 апреля, 8 мая, 11 июня, 3 ноября, 31 декабря.

Таким образом, в 2015 году в целом при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями было 247 рабочих дней, в том числе 5 сокращенных на один час рабочих дней и 118 выходных и нерабочих праздничных дней.

Норма рабочего времени в 2015 году в целом составила:

- при 40-часовой рабочей неделе – 1 971 час;
- при 36-часовой рабочей неделе – 1 773,4 часа;
- при 24-часовой рабочей неделе – 1 180,6 часа.

Таким образом, норма рабочего времени специалиста по кадровому делопроизводству и управлению персоналом ООО «Новоил» в 2015 году составляла 1.773,4 часа. На основании анализа трудозатрат (час.) на выполнение операций по кадровому делопроизводству и управлению персоналом в 2015 было насчитано в соответствии с составленным перечнем работ 1668 отработанных

час., что на 225,4 часа меньше нормы рабочего времени. Возможно, полученная разница указывает на тот факт, что часть операций не была учтена и внесена в анализируемый перечень операций. Либо имеется резерв для расширения перечня должностных обязанностей специалиста по кадровому делопроизводству и управлению персоналом ООО «Новоил» при имеющемся кадровом составе и численности персонала.

Изучение содержания деятельности сотрудников отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы и службы управления персоналом легло в основу функционального описания содержания деятельности сотрудников названных отделов (табл. 2.11).

Решение организационно–экономических проблем управления персоналом на ООО «Новоил», безусловно, связано и с поиском оптимальных информационных потоков. Известно, что в основе информационных потоков лежит документооборот на предприятии. В управлении персоналом основными регламентирующими документами являются Устав организации, стандарты предприятия, законодательные акты о порядке учета движения кадров, данные учета и отчетности по персоналу, положения и должностные инструкции отделов, служб, другие документы.

В теоретической части нашего исследования в качестве движущей силы конкуренции определена информация. В этой связи анализ информационного обеспечения кадровой службы ООО «Новоил», приобретает особую актуальность.

Информационное обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления. Она включает оперативную информацию, нормативно–справочную, различные классификаторы технико–экономической информации, системы документации (унифицированные и специальные).

Из вышеперечисленных видов информации, считаем необходимым уделить внимание оперативной информации, которая непосредственно связана с управлением персоналом в организации.

Таблица 2.11

Функциональное содержание деятельности сотрудников  
отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы

Функциональные области							
№ п/п	Нормирование труда	№ п/п	Организация труда	№ п/п	Организация заработной платы	№ п/п	Планирование труда и заработной платы
1	2	3	4	5	6	7	8
1.1	Разработка и внедрение норм труда	2.1	Изучение использования рабочего времени	3.1	Изучение состояния и повышение эффективности заработной платы	4.1	Разработка планов по труду и заработной плате
1.2	Анализ норм и нормативов	2.2	Анализ потерь рабочего времени, улучшение его использования	3.2	Методическая помощь в разработке положений о премировании и контроле	4.2	Учет и анализ показателей по труду
1.3	Унификация норм	2.3	Рационализация рабочей силы, контроль	3.3	Разработка тарифных ставок, контроль их применения	4.3	Контроль расхода фонда оплаты труда
1.4	Контроль применения норм	2.4	Совершенствование управления производством	3.4	Анализ организации и структуры заработной платы	4.4	Подготовка периодической и разовой отчетности
1.5	Анализ норм выработки	2.5	Методическая помощь в разработке должностных инструкций	3.5	Разработка и корректировка штатных расписаний	4.5	Анализ эффективности применения форм и систем оплаты труда
1.6	Мероприятия по снижению трудоёмкости продукции	2.6	Контроль штатной дисциплины			4.6	Анализ использования рабочего времени
		2.7	Изучение и распространение передового опыта организации труда			4.7	Разработка положений о материальной помощи и соц. льготах

Продолжение табл. 2.11

Функциональные области							
1	2	3	4	5	6	7	8
		2.8	Улучшение условий труда			4.8	Подготовка разделов бизнес-плана по труду (год, квартал, месяц)
		2.9	Аттестация и сертификация рабочих мест				
		2.10	Контроль соблюдения трудового законодательства и трудовой дисциплины				
		2.11	Участие в подготовке коллективного договора, контроль выполнения				
		2.12	Координация деятельности служб в вопросе штатной дисциплины				

Учитывая, что информационное обеспечение самым непосредственным образом влияет на содержание и специфику труда сотрудников отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы ООО «Новоил», проведен анализ функционального содержания деятельности сотрудников данного отдела на эффективность решения стоящих задач.

Оперативная информация, используемая в работе с персоналом организации, включает следующие основные данные:

- движение кадров по категориям, профессиям;
- мотивы увольнения (по собственному желанию, по инициативе администрации и др.);
- сведения о принятых (по возрасту, образованию, полу);
- квалификационная структура персонала;
- укомплектованность (по категориям);
- сведения о персонале (по полу, возрасту, стажу, профессии).

Основой для сбора и обработки информации может служить автоматизированная информационно–поисковая подсистема.

В данном случае, вышеуказанная информация в автоматизированном режиме поступает от подразделений и служб предприятия в службу управления персоналом, которая её обрабатывает по установленным формам. Роль и место кадровой работы в системе управления персоналом диктует необходимость получения дополнительных оперативных данных о персонале от служб, отделов, подразделений.

Следует заметить, что отсутствие необходимого количества средств автоматизации и, как следствие несовершенство информационной системы не позволяют специалистам кадровой службы получать оперативную информацию от подразделений и служб организации. Эти обстоятельства существенно ограничивают информационное пространство в системе управления персоналом, что отрицательно сказывается на качестве принимаемых управленческих решений.

Кроме того, слабая компьютеризация не способствует сокращению доли малосодержательных ручных работ, принижает роль работников высокой квалификации, сдерживает насыщение трудового процесса умственной деятельностью творческими элементами, снижает степень самостоятельности сотрудников, и как следствие понижает порог личной ответственности за результаты труда.

Наличие у специалистов по кадровому делопроизводству и управлению персоналом компьютера в количестве 1 единицы не обеспечивает должного быстрогодействия системы сбора и обработки информации, являющейся основным предметом труда специалистов. По-прежнему остается незначительная доля электронных носителей информации (50%) от общего их количества. Это свидетельствует о том, что только в одном из двух случаев можно получить оперативную информацию о персонале.

Не лучше обстоят дела с информационным обеспечением повседневной деятельности сотрудников отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы ООО «Новоил». Здесь на 3 человека, непосредственно занимающихся расчетами, приходится 2 персональных компьютера, т.е. коэффициент автоматизации рабочих мест составляет 0,66.

В кадровой службе организации этот коэффициент составляет 0,5.

Основу оперативной информации в отделе финансово–материального обеспечения и заработной платы составляют следующие данные:

- фонд заработной платы;
- средняя заработная плата;
- показатели использования рабочего времени;
- расчеты нормативной численности.

Ежедневно анализом, корректировкой расчетов занимаются все трое сотрудника отдела. Это необходимо для принятия своевременных и оптимальных решений руководством организации в области труда и заработной платы персонала.



Анализ информационного обеспечения деятельности кадровой службы и отдела финансово–материального обеспечения и заработной платы ООО «Новоил» свидетельствует о том, что не все требования, предъявляемые к качеству информационного обеспечения, выполняются.

Так, отсутствие единой системы сбора информации от всех отделов и служб организации не позволяет обеспечить в полной мере комплексность информации. Это приводит в ряде случаев к дублированию и параллельности в передаче тех или иных сведений.

Недостаточная оперативность информации обусловлена слабой оснащенностью информационной системы техническими средствами сбора и регистрации, передачи и хранения, обработки и выдачи информации в системе управления персоналом.

Систематичность и достоверность информации также могли бы быть выше при успешном решении проблемы компьютеризации рабочих мест служб, связанных с управлением персоналом, что в свою очередь позволило бы повысить оптимальность принимаемых решений в сфере управления персоналом и обеспечить действенный контроль их выполнения.

В ходе исследования, с целью определения конкурентоспособности специалистов службы управления персоналом и сотрудников отдела финансово–материального обеспечения и заработной платы ООО «Новоил», а также степени их соответствия требованиям рынка было предложено оценить один из признаков конкурентоспособности специалистов – уровень профессионализма по следующим показателям:

- знание работы (понимание целей и задач всех этапов выполняемой работы) ( $Q_1$ ),
- новаторство (способность инициировать новые идеи для лучшего выполнения работ) ( $Q_2$ ),
- рациональное использование рабочего времени ( $Q_3$ ),
- качество работы ( $Q_4$ ),

– объем работ ( $Q_5$ ).

Были оценены все специалисты отделов: 3 сотрудника отдела финансово-материального обеспечения и заработной платы и 2 специалиста службы управления персоналом организации. Полученные данные отображены в табл. 2.12 в виде показателей ( $Q_1 - Q_5$ ) и соответствующим их баллов (от 2, до 5,0). Как видно из таблицы, средний балл большинства работников составляет более 4,0. Однако, явно различаются три группы персонала по уровню профессионализма:

I группа – низкий уровень профессионализма ( $Q < 4,0$ );

II группа – средний уровень профессионализма ( $Q = 4,0 - 4,5$ );

III группа – высокий уровень профессионализма ( $Q > 4,5$ ),

Сотрудники *службы управления персоналом* по уровню профессионализма были распределены следующим образом:

I группа – 0 человека,

II группа – 2 человека, или 100%,

III группа – 0 человек.

Сотрудники отдела финансово-материального обеспечения и заработной платы по уровню профессионализма были распределены следующим образом:

I группа – 0 человек или 0%,

II группа – 2 человека, или 66%,

III группа – 1 человек или 33%,.

Таким образом, основную массу представляют работники со средним (4 чел.) и высоким (1 чел.) уровнем профессионализма.

Сравнительный анализ полученных результатов (табл. 2.12) свидетельствует о том, что в обоих подразделениях отмечен низкий уровень новаторства ( $Q_{2СУП} = 3,0$ ,  $Q_{2 ФМОЗП} = 3,33$ ) и рационального использования времени ( $Q_{3СУП} = 4,0$ ,  $Q_{3 ФМОЗП} = 4,33$ ) и относительно высокие показатели по качеству выполняемой работы ( $Q_{4СУП} = 4,5$ ,  $Q_{4 ФМОЗП} = 4,66$ ) и объемам работы ( $Q_{5СУП} = 4,5$ ,  $Q_{5 ФМОЗП} = 4,33$ ).

Для обобщающей характеристики профессионализма специалистов вышеуказанных отделов выведем интегральный показатель  $S_0$  (уровень профессионализма отдела) (табл. 2.12) (см. формулу 1).

$$S_0 = Q_1' + Q_2' + Q_3' + Q_4' + Q_5' / n, \quad (1)$$

где  $n = 5$

$S_0$  для СУП = 4,1;

$S_0$  для ФМОЗП = 4,2.

Таблица 2.12

Результаты оценки профессионального уровня специалистов службы управления персоналом и отдела финансово–материального обеспечения и заработной платы

№ п/п	Должность	Показатели / в баллах					Средний балл
		Знание работы	Новаторство	Рациональное использование времени	Качество	Объем работы	
		$Q_1$	$Q_2$	$Q_3$	$Q_4$	$Q_5$	$Q'$
<b>Служба управления персоналом (СУП)</b>							
1	руководитель службы управления персоналом	5	3	4	5	4	<b>4,2</b>
2	специалист по кадровому делопроизводству	4	3	4	4	5	<b>4,0</b>
<b>Среднее значение</b>		<b>4,5</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>
<b>Отдел финансово–материального обеспечения и заработной платы (ФМОЗП)</b>							
1	руководитель отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы	5	3	4	5	4	<b>4,2</b>
2	специалист по труду и заработной плате	4	4	5	4	5	<b>4,4</b>
3	бухгалтер–кассир	4	3	4	5	4	<b>4,0</b>
<b>Среднее значение</b>		<b>4,33</b>	<b>3,33</b>	<b>4,33</b>	<b>4,66</b>	<b>4,33</b>	<b>4,2</b>

Таким образом, уровень профессионализма работников службы управления персоналом находится приблизительно на таком же уровне, что и у сотрудников отдела финансово–материального обеспечения и заработной платы.

При этом значение  $S_0$ , равное 4,1 и 4,2 соответствует «среднему уровню профессионализма», что говорит о необходимости поиска новых путей повышения уровня профессионализма сотрудников за счет совершенствования квалификации и организации труда с учетом требований рыночной экономики.

Таким образом, анализ трудового потенциала руководителей и специалистов ООО «Новоил» позволил определить следующее:

- на основании анализа трудозатрат на выполнение операций по кадровому делопроизводству и управлению персоналом в 2015 году было насчитано при помощи проведения хронометража и фотографии рабочего дня 1668 отработанных час., что на 225,4 часа меньше нормы рабочего времени. Возможно, полученная разница указывает на тот факт, что часть операций не была учтена и внесена в анализируемый перечень операций. Либо имеется резерв для расширения перечня должностных обязанностей специалиста по кадровому делопроизводству и управлению персоналом ООО «Новоил» при имеющемся кадровом составе и численности персонала;
- коэффициент автоматизации рабочих мест сотрудников отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы ООО «Новоил» составляет 0,66, а специалистов службы управления персоналом – 0,5. Это указывает на то, что в организации отсутствует необходимое количество средств автоматизации, что не позволяет специалистам кадровой службы получать оперативную информацию от подразделений и служб организации и отрицательно сказывается на качестве принимаемых управленческих решений;
- оценка уровня профессионализма по показателям знание работы, новаторство, рациональное использование рабочего времени, качество работы и объем работ показала, что оба сотрудника службы управления персоналом находятся на среднем уровне профессионализма, два сотрудника отдела финансово–материального обеспечения и заработной платы имеют средний и один высокий уровень профессионализма.

Сравнительный анализ полученных результатов свидетельствует о том, что в обоих подразделениях отмечен низкий уровень новаторства и рационального использования времени и относительно высокие показатели по качеству выполняемой работы и объемам работы.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1. Моделирование процессов повышения конкурентоспособности управленческого персонала**

По нашему мнению, упорядочение управленческой деятельности, формирование общих признаков конкурентоспособности, унификация информации, анализ и контроль исполнения управленческих решений позволяют повысить результативность и конкурентоспособность труда управленческого персонала предприятия.

В теоретической части нашего исследования мы приняли в качестве базового процессный подход при разработке, внедрении и повышении конкурентоспособности управленческого персонала.

На основе использования зарубежного опыта, в частности, японского, а также практики работ предприятий по рационализации управленческих процессов мы считаем, что внедрение комплексного подхода в решении данной проблемы возможно с помощью Стандарта (рис. 3.1). По нашему мнению результативность труда управленческого персонала во многом связана с оптимальным объемом документации. Следовательно, правомерным является включение в стандарт в качестве самостоятельного блока «Документация и характеристика процесса».

В условиях конкурентного рынка труда приобретает важное значение повышение квалификации. В этой связи заслуживает внимания блок Стандарта «Терминология, нормативные ссылки, обучение».

Сложным вопросом при разработке стандартов является контроль его исполнения, а также внесение всех изменений, которые связаны с деятельностью предприятия и формированием конкурентных преимуществ руководителей и специалистов. Для решения данной проблемы предлагается специальный блок «Факторы повышения конкурентоспособности». Заслуживает особого внимания

при разработке стандартов определение сторон процессов. Это могут быть подразделения организации, руководители самостоятельных и структурных подразделений и др.

Предлагается включить в качестве самостоятельного раздела стандарта – оценку результатов труда руководителей и специалистов.

Говоря о целесообразности внедрения Стандарт – персонала, имеется в виду, что признаки и критерии конкурентоспособности не зависят от отраслевой принадлежности и являются общими для формирования конкурентных преимуществ управленческого персонала на рынке труда. Тем не менее, следует отметить, что разработанная концептуальная модель предполагает учет специфики и содержания труда по каждой категории управленческого персонала: руководители, специалисты, технические исполнители.

С этой точки зрения, в качестве объекта апробации разработанной модели Стандарта был выбран Стандарт – сотрудника по работе с персоналом (рис. 3.2). Специалисты данного направления, в основном, выполняют функции, которые являются общими для большинства предприятий.

В качестве попытки концептуально посмотреть логическую структуру Стандарта сотрудника кадровой службы предлагается самостоятельный раздел Стандарта, включающий описание процесса выполнения основных функций.

Исходными данными для разработки данного раздела являются нормативные документы по регламентации труда сотрудника по работе с персоналом, собственные исследования, проведенные автором по изучению процессов выполнения функциональных обязанностей специалистами службы управления персоналом ООО «Новоил».

На рисунке 3.3 предлагается структура процесса выполнения функциональных обязанностей руководителя кадровой службы.

Одной из трудностей, с которой можно столкнуться при разработке Стандарт – персонала – это определение соответствия структуры функционального процесса генеральной цели компании и службы, в составе которой работает специалист, для которого разрабатывается стандарт–персонал.

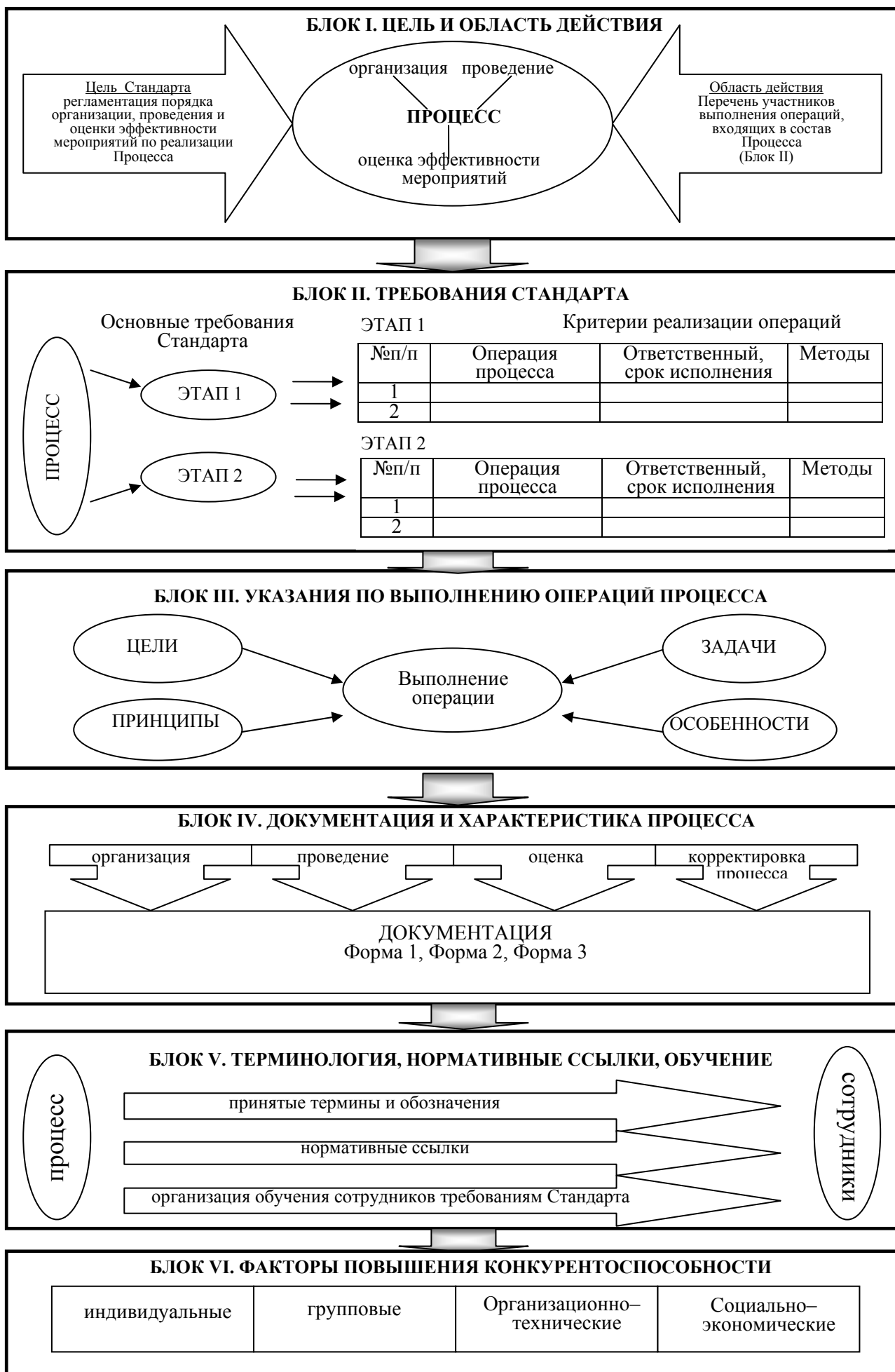


Рис. 3.1. Модель разработки «Стандарт–персонал организации»



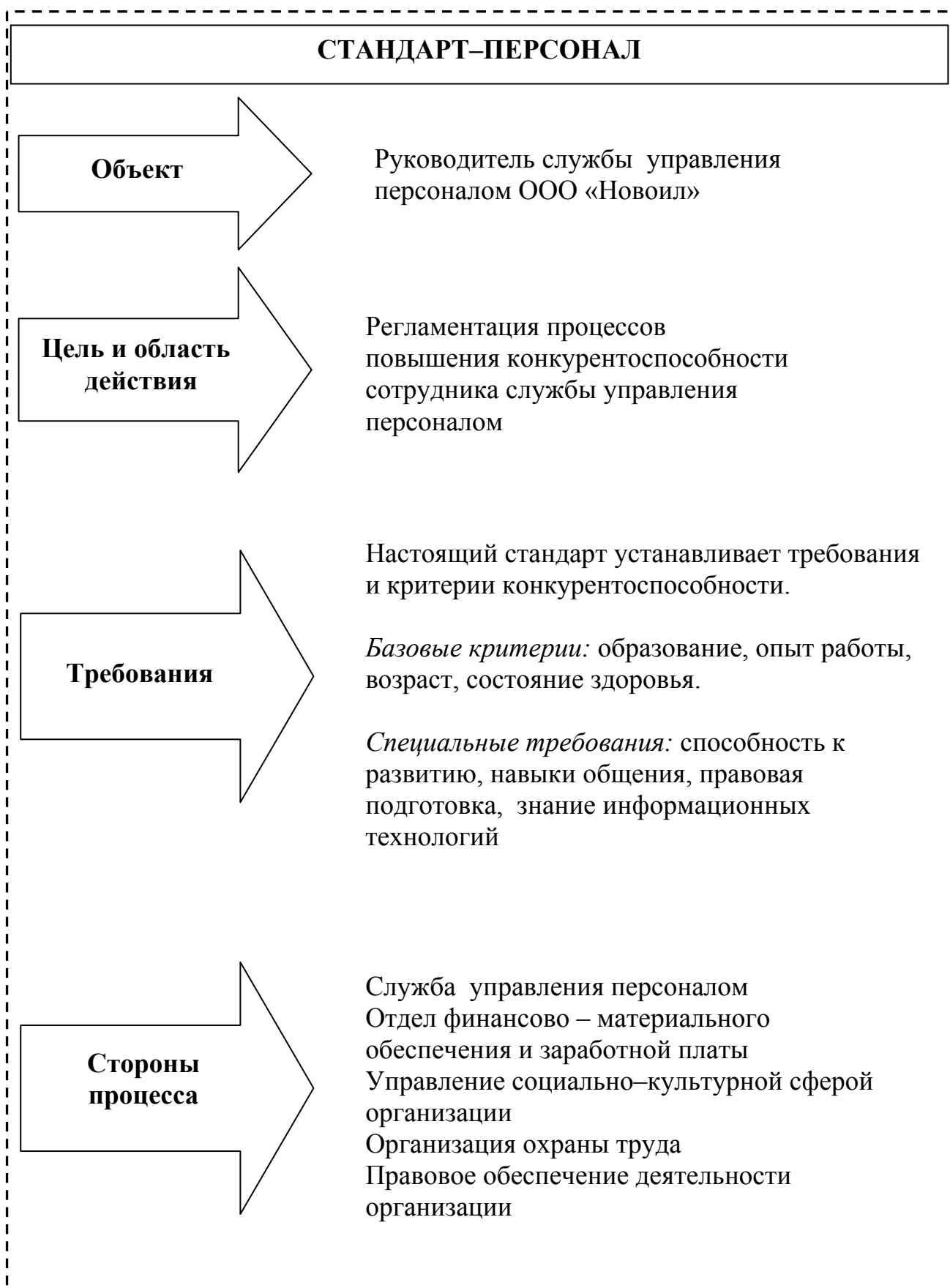


Рис. 3.2. Стандарт – сотрудника кадровой службы

Наша точка зрения заключается в следующем: чтобы добиться устойчивых конкурентных преимуществ внутри компании и на рынке труда, мы предлагаем учитывать временные, затратные и качественные требования рынка труда. Временный спектр включает более высокий квалификационный уровень, умение приспосабливаться к новым задачам, мобильность и другие, которые предложены нами в предыдущих разделах дипломной работы. Затратный спектр связывается, прежде всего, с результативностью труда управленческого персонала. Качественный – с компетентностью, опытом работы, состоянием здоровья.

Разработанная концептуальная модель повышения конкурентоспособности управленческого персонала (рис. 3.1) позволяет использовать системный подход для развития вышеперечисленных признаков конкурентоспособности. В связи с тем, что нет возможности в данном исследовании рассмотреть все факторы повышения конкурентоспособности управленческого персонала, мы применительно к «сотруднику кадровой службы» для реализации системного подхода предлагаем включить в состав факторов: индивидуальные, групповые, организационно–технические, социально–экономические.

Предложенные факторы повышения конкурентоспособности управленческого персонала рассматриваются нами с точки зрения конкурентных позиций на рынке труда.

Мы, в принципе, не согласны, когда факторы конкурентоспособности управленческого персонала рассматриваются с точки зрения выделения отдельного фактора повышения конкурентоспособности. Наш подход эффективным является взаимосвязь и взаимообусловленность всех факторов и дифференциация признаков повышения конкурентоспособности внутри каждого фактора.

Многофакторный подход к определению сущности и механизма конкурентоспособности управленческого персонала позволяет выделить роль каждого фактора и признака в системе повышения конкурентоспособности управленческого персонала организации.

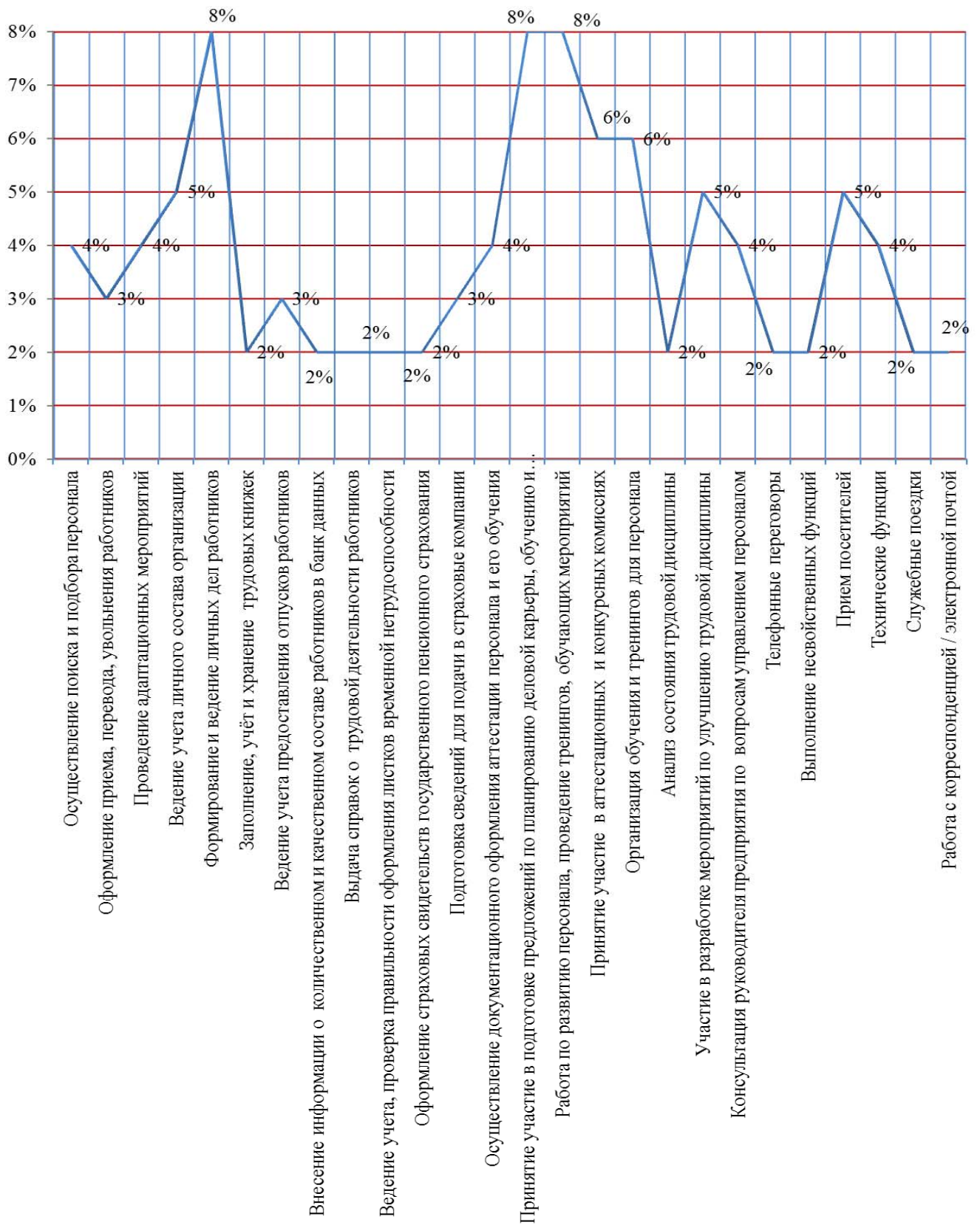


Рис. 3.3. Модель структуры процесса выполнения функциональных обязанностей руководителя кадровой службы

Стандарт повышения конкурентоспособности руководителя кадровой службы ООО «Новоил» представлен в приложении 2 выпускной квалификационной работы.

Таким образом, моделирование процессов повышения конкурентоспособности управленческого персонала обеспечивает системный подход к решению проблемы конкурентоспособности управленческого персонала организации. В частности в ВКР предложены к применению:

- модель разработки «Стандарт–персонал организации»;
- модель стандарта повышения конкурентоспособности руководителя кадровой службы;
- модель структуры процесса выполнения функциональных обязанностей руководителя кадровой службы.

### **3.2. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия**

Успешные организации создают новые знания, навыки, способности передают их внутри компании и быстро обновляют ассортимент товаров и услуг. Компетенции персонала превратились в стратегический фактор развития организации. Процесс развития персонала должен носить постоянный характер. Поэтому перед руководителями всех уровней управления встает задача формирования обучающихся организаций, умеющих использовать полученные знания и опыт в своей деятельности.

*Механизм развития компетенций.*

К основным целям развития компетенций управленческого персонала относятся:

- формирование конкурентного преимущества предприятия, повышение его конкурентоспособности;

- создание эксклюзивных компетенций, их эффективное использование и совершенствование, развитие имеющихся.

Развитие компетенций предполагает наличие соответствующего механизма. Под механизмом общепринято понимать устройство, позволяющее соединить статику и динамику, упорядочить и обеспечить их соответствие.

Для развития компетенций управленческого персонала в ООО «Новоил» предлагается использовать механизм развития компетенций управленческого персонала, разработанный доцентом кафедры менеджмента и экономических теорий Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского Ксенофонтовой Х.З.<sup>70</sup> (рис. 3.4).

Механизм развития компетенций управленческого персонала представляет собой совокупность принципов развития персонала; методов развития персонала; ресурсов развития персонала и организационных элементов развития персонала. С их помощью обеспечивается идентификация и разработка моделей развития компетенций управленческого персонала на разных уровнях управления. Результатом развития компетенций управленческого персонала является разработка профессиограммы для руководителя, которая определяет эффективность его профессиональной деятельности.

#### *Принципы развития компетенций*

Одним из элементов функционирования механизма развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа являются принципы развития компетенций персонала. В соответствии с ними осуществляется эффективная деятельность, решаются возникающие проблемы. К данным принципам относятся:

- принцип системности;
- принцип соответствия развития компетенций управленческого персонала;
- принцип надежной защиты компетенций управленческого персонала;

---

<sup>70</sup> Ксенофонтова Х.З. Моделирование компетенций управленческого персонала. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6–2. – С. 91–96.

- принцип повышения сложности;
- принцип своевременности развития компетенции управленческого персонала;
- принцип ценностной ориентации знаний управленческого персонала;
- принцип коллективно обучающей деятельности.

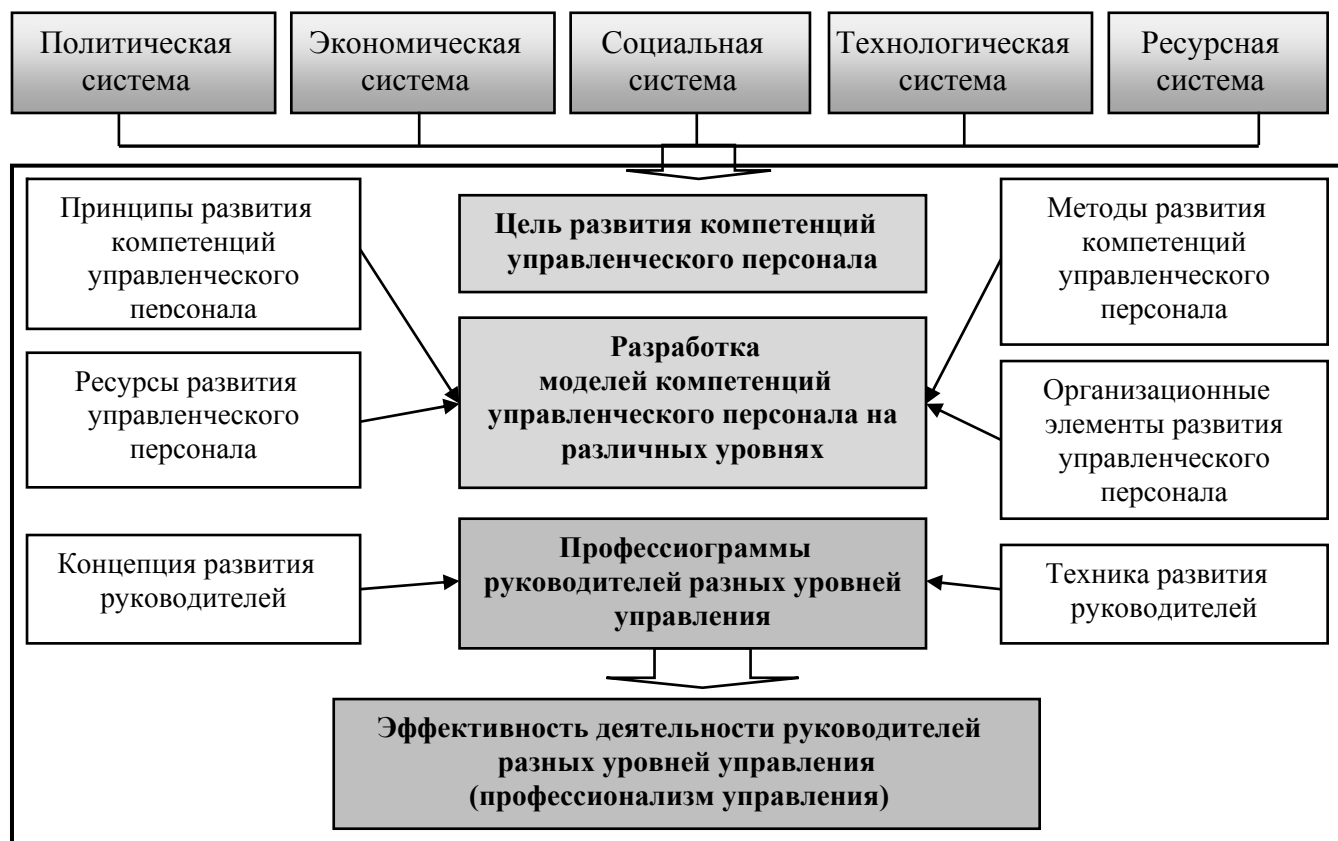


Рис. 3.4. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия

Осуществляя деятельность по развитию компетенций управленческого персонала организация должна сама определиться с принципами развития, Поэтому предложенный перечень может быть расширен либо сокращен, однако основополагающие принципы при этом останутся.

#### *Методы развития компетенций*

Особенность механизма развития компетенций управленческого персонала заключается в том, что он характеризует средства развития, которые не являются застывшими раз и навсегда, Они меняются в процессе управления по структуре,

соотношению, важности и предполагают использование различных методов развития. Под методом развития мы понимаем способ использования тех или иных средств развития компетенций управленческого персонала.

Для развития компетенций управленческого персонала необходимо использовать методы, которые направлены на формирование и активизацию знаний управленческого персонала, навыков и его способностей. Основными методами развития компетенций управленческого персонала являются:

- методы оценки;
- методы мотивации;
- методы обучения;
- методы развития управленческого персонала (см. табл. 3.1).

Методы развития компетенций управленческого персонала определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития руководителей.

Методы мотивации управленческого персонала направлены на изучение индивидуальных особенностей сотрудников, их потребностей, склонностей, социальных ценностей, с целью их развития, повышения конкурентоспособности их на рынке труда. На основе таких знаний организация выстраивает свою стратегию управления человеческим капиталом.

Методы обучения управленческого персонала направлены на формирование системы обучения и развития работников всех уровней.

Методы развития управленческого персонала создание и совершенствование знаний персонала в их профессиональной деятельности, активизацию поведенческих аспектов и возможностей работников.

На процесс разработки модели компетенций руководителей на разных уровнях иерархии оказывают влияние не только методы и принципы развития управленческого персонала, но также структура ресурсов, их величина и организационные элементы развития.

## Основные методы развития компетенций управленческого персонала

Методы развития компетенций управленческого персонала	Составляющие методов развития компетенций управленческого персонала
Методы оценки управленческого персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анкетирование;</li> <li>– аттестация;</li> <li>– интервью;</li> <li>– сравнения по парам;</li> <li>– оценка на основе модели компетентности;</li> <li>– оценка возможностей сотрудников;</li> <li>– деловые игры;</li> <li>– ассесмент–центр<sup>71</sup></li> </ul>
Методы мотивации управленческого персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система переменной заработной платы;</li> <li>– система групповой заработной платы;</li> <li>– система платы за знания и компетенции;</li> <li>– система нематериального стимулирования</li> </ul>
Методы развития управленческого персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка и переподготовка специалистов и руководителей;</li> <li>– повышение квалификации за пределами компании;</li> <li>– корпоративные семинары;</li> <li>– конференции, групповые дискуссии;</li> <li>– дуальные менеджмент–тренинги;</li> <li>– модерация<sup>72</sup>;</li> <li>– система методов содействия развитию творчества</li> </ul>
Методы профессионального обучения управленческого персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация;</li> <li>– наставничество;</li> <li>– интернатура;</li> <li>– тренинг на рабочем месте;</li> <li>– ротация;</li> <li>– инструктаж;</li> <li>– тренинг вне рабочего места;</li> <li>– программы самообучения;</li> <li>– психологические тренинги личностного развития</li> </ul>

<sup>71</sup> Ассесмент–центр (от англ. assessment centre – распределительный центр) – метод оценки персонала в форме деловой игры

<sup>72</sup> Модерация – в данном контексте – совокупность техник и методов по организации взаимодействия в группе



### *Профессиограмма руководителя*

Разработка моделей компетенций управленческого персонала определяется синергическим эффектом масштаба использования комплекса ресурсов. Сами по себе ресурсы, даже если они имеются в организации, еще не характеризуют развитие компетенций управленческого персонала. Только в соединении методов, принципов, ресурсов и организационных элементов развития компетенций управленческого персонала они могут влиять на разработку моделей компетенций руководителей разных уровней управления. Профессиограмма руководителя представляет совокупность определенных элементов: образование, развитые компетенции руководителя, профессиональное сознание, мотивационный потенциал и комплекс индивидуальных качеств руководителя. Профессиограмма руководителя влияет на формирование профессионализма управления. Он формируется как в процессе специального образования, так и в процессе самой управленческой деятельности.

На сегодняшний день на предприятиях возникает противоречие между реальными потребностями и профессиональными возможностями управления. Исходя из этого, возникает проблема профессионализации управления и подчеркивается необходимость в специальной подготовке руководителей в области управления. Профессионализация отражает и изменения условий деятельности: организации, персонала, внешней среды, овладения искусством управления.

Таким образом, предлагаемый к внедрению механизм развития компетенций управленческого персонала представляет собой совокупность принципов, методов, ресурсов и организационных элементов развития персонала. Результатом развития компетенций управленческого персонала является разработка профессиограммы для руководителя, которая определяет эффективность его профессиональной деятельности. Следовательно реализация на предприятии данного механизма позволит повысить его конкурентное преимущество.

### 3.3. Разработка моделей компетенций управленческого персонала

Использование моделей компетенций широко распространено в зарубежной деловой практике, активно разворачиваются процессы создания национальных, отраслевых, внутрифирменных профессиональных моделей компетенций и в России.

При разработке модели компетенций необходимо учитывать условия рынка, область деятельности предприятия, стратегические цели организации, уникальные принципы и традиции в управлении, собственную организационную культуру и требования к персоналу, специфичные технологии и бизнес-процессы. Предприятиям нужны собственные модели компетенций руководителей и специалистов на разных уровнях управления.

Организации могут иметь разное количество уровней управления в зависимости от отраслевой принадлежности, целей, задач, масштабов деятельности, организационной и правовой формы.

Модель компетенций предназначена для формирования знаний, навыков, способностей, адекватных целям и задачам организации и должностной позиции менеджера.

По мнению Ксенофонтовой Х.З.<sup>73</sup>, модель компетенций управленческого персонала – это интегрированная система знаний, навыков и способностей управленческого персонала, сформированных в процессе обучения, накопленных в практической деятельности профессионального опыта.

Для каждой организации должны быть разработаны четкие и ясные модели компетенций управленческого персонала, по уровням управления учитывая специфику деятельности предприятия.

Модели компетенций управленческого персонала должны включать ряд модулей: в области экономики; общего и функционального менеджмента; маркетинга; управления персоналом и управления качеством и др. Составляющие

---

<sup>73</sup> Ксенофонтова Х.З. Построение моделей компетенций управленческого персонала на предприятиях корпоративного типа [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 331–335.

компетенций (знания, навыки, способности) должны быть структурированы и увязаны между собой с учетом особенностей деятельности менеджеров на каждом уровне управления (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Требования к компетенциям управленческого персонала на каждом уровне управления в организации

Уровни управления	Требования к компетенциям	Характеристика требований к компетенциям
1	2	3
Топ менеджмент	Знания	Знания формирования перспективного видения и разработки миссии Обладание общими знаниями в области управления предприятием Знания стратегического и организационного планирования развития организации Компетенции в области техники и технологии производства Информированность в вопросах развития отрасли Знания менеджмента в других организациях и отраслях знания делового общения
	Навыки	Владение навыками администрирования и предпринимательства Навыки принятия обоснованных управленческих решений Создание организационных ценностей, управление корпоративной культурой Обеспечение взаимодействия с внешней средой Обеспечение организационной поддержки и возможностей для действия сотрудников Навыки использования современных информационных технологий, средств коммуникации и связи
	Способности	способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления способность поддерживать психо–физиологическое здоровье сотрудников осуществление контроля готовности предприятия к работе организация и контроль проведения стратегических мероприятий развития предприятия
Руководители функциональных подразделений	Знания	Знания тактическое и частично стратегическое планирование предприятия Знания правовых основ Знания управления структурного подразделения Знания экономики и управления Знания отечественного и зарубежного опыта работы функциональных подразделений и предприятий

1	2	3
Руководители функциональных подразделений	Навыки	Информирование работников подразделения Подготовка и принятие решений по кругу вопросов, входящих в функциональные обязанности. Информирование топ-менеджмента об имеющихся недостатках в работе предприятия, принимаемых мерах по их ликвидации Навыки комплектования подразделения кадрами Навыки создания необходимых социально-бытовых условий работникам подразделений Навыки развития и укрепления материально-технической базы подразделения
	Способности	Организация работы подразделения по выполнению стратегического плана развития предприятия Делегирование полномочий Развитие кадров подразделения Мотивирование кадров подразделения Контроль за деятельностью подразделения
Начальники участков	Знания	Знания основ законодательства Знания технологии производства продукции высокого качества Знания экономики и управления Знания управления персоналом Знания оперативного учета движения продукции по рабочим местам и выполнения производственных заданий
	Навыки	Организация оперативной и своевременной подготовки производства и бесперебойную работу оборудования Навыки в работе по оперативному планированию производства Навыки нормирования труда, Навыки рационализации рабочих мест, Анализ результатов производственной деятельности участка
	Способности	Способности осуществления оперативного контроля за обеспечением материальными и энергетическими ресурсами Способности выявления, предотвращения и устранения причин нарушений хода производства Контроль за соблюдением работниками технологической, производственной и трудовой дисциплины
Мастера	Знания	Знания трудового законодательства Знания в разработке новых и совершенствовании действующих технологических процессов и режимов производства Знания производственного менеджмента Знания основ экономики и управления

1	2	3
Мастера	Навыки	Руководство производственным участком. Организация внедрения передовых методов и приемов организации труда Навыки аттестации и рационализации рабочих мест Навыки проведения производственного инструктажа рабочим Навыки осуществления работ по выявлению резервов производства по количеству, качеству и ассортименту выпускаемой продукции Навыки учета рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев
	Способности	Способности расстановки рабочих и бригад Контроль за соблюдением технологических процессов Способность формирования бригад Контроль расходования фонда оплаты труда, установленного участку Контроль за соблюдением рабочими правил охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины Способность по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров
Бригадиры	Знания	Знания технологии производства Знания управления персоналом Знания основ экономии предприятия Знания социологии и психологии
	Навыки	Организация работ по своевременному обеспечению рабочих необходимыми материалами Принятие решений по устранению простоев оборудования и рабочих Навыки выполнения основных плановых заданий бригады, конвейера, потока Навыки проведения инвентаризации незавершенного производства в начале и конце работы смены
	Способности	Расстановка рабочих по местам Контроль качества выпускаемой продукции, соблюдение технологического процесса, сопряженность операций, правильность ведения учета выработки рабочих.

Построение моделей компетенций управленческого персонала можно представить в виде блок–схемы, включающей основные этапы разработки модели компетенций менеджеров для каждого уровня управления и их технологической последовательности (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Блок–схема разработки модели компетенций менеджера для каждого уровня управления

Рассмотрим последовательность разработки модели компетенций.

1. *Сбор информации о ситуации.* Для адекватного представления ситуации, необходимо собрать информацию количественного и качественного характера. Это обеспечивается с помощью используемых технологий в организации. Получаемая информация должна быть достоверной и достаточно полной.

2. *Определение целей разработки модели компетенций менеджера.* После определения целей разработки модели компетенций менеджера, можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие компетенций менеджеров на разных уровнях управления.

3. *Планирование проекта:* описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения. Нужно для того, чтобы представить руководству и линейным менеджерам объективную информацию о предстоящем проекте: зачем разрабатывается модель компетенций, что предстоит для этого сделать, к каким последствиям это приведет, какую информацию и как руководителям нужно донести до сотрудников.

4. *Формирование проектной группы.* Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может быть

вызвано чувством того, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

*5. Проектирование модели компетенций.* Цель этапа – собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат.

Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется.

Для сбора информации можно использовать следующие методы:

- наблюдение за деятельностью работников. Эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов–консультантов в магазине или торговых представителей;
- проведение опросов сотрудников и руководителей;
- интервьюирование сотрудников и руководителей. Целесообразно проводить с 1–2 сотрудниками подразделения, которые показывают в своей работе наилучший результат. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес–ситуаций, чтобы потом выделить стандарты поведения, которые будут сгруппированы в требуемые компетенции;
- мозговой штурм (обсуждения для руководителей). Может быть проведен в каждом структурном подразделении, если количество подразделений в компании не превышает 12–15. К участию в мозговом штурме необходимо приглашать ведущих и уважаемых специалистов отдела;
- рабочие группы. Проводятся с сотрудниками смежных подразделений, в тех случаях, когда они тесно взаимодействуют и могут охарактеризовать

то бизнес–поведение коллег, которое является наиболее эффективным; а также с руководителями отделов;

- метод репертуарных решеток. Позволяет выявлять индикаторы самых эффективных сотрудников. Руководитель последовательно описывает, какие полезные качества проявляет каждый подчиненный в работе. В результате составляется таблица в виде решетки с фамилиями работников и их индикаторами.
- метод критических инцидентов. Позволяет определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о реально произошедших случаях в его работе, в ходе которых были совершены серьезные промахи или, наоборот, достигнут успех;
- метод прямых атрибутов. Пяти–шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Руководители выбирают карточки только с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании.

Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить. В излишне подробной модели трудно выделить конкретные компетенции, так как различия между отдельными компетенциями могут быть неувлчимо малы.

*6. Проработка уровней модели компетенций.* Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3–5 уровней. Больше количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий.

Рекомендуется начинать сопределения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенций. Некоторые компетенции включают нулевой и даже отрицательный уровень, т. е. ситуации, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает действия, обратные требуемым. Важно, чтобы поведение,



описываемое в уровнях компетенций, реально демонстрировалось сотрудниками на практике.

*7. Формирование профилей компетенций под конкретные должности.* Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. В ходе этого этапа разработчики получают возможность проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций.

Разработка профилей – хороший способ для тестирования и возможной корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента.

*8. Разработка плана реализации моделей компетенций менеджеров.* Помимо разработки моделей компетенций, важной задачей является организация их успешной реализации. Для этого необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и ресурсов, обеспечивающих осуществление действий зависит многое. Ход реализации плана реализации моделей компетенций менеджеров на разных уровнях управления должен постоянно отслеживаться, намечившиеся изменения условий или отклонения плана должны анализироваться, а сам план должен корректироваться.

*9. Контроль за реализацией моделей компетенций менеджеров.* Современные кадровые технологии дают возможность одновременно отслеживать ход реализации моделей компетенций менеджеров. Непрерывно действующий мониторинг позволяет своевременно фиксировать намечившиеся отклонения в ходе реализации плана.

*10. Анализ результатов деятельности менеджера после внедрения модели развития их компетенций.* Реализованный план внедрения моделей компетенций менеджеров, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки

эффективности разработанных моделей компетенций менеджеров. Данный анализ может послужить основанием для новой оценки возможностей организации и формирования ее конкурентоспособности.

Таким образом, модель компетенций менеджера на каждом уровне управления должна включать конкретные знания, навыки и способности, позволяющие человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания.

Модель компетенций управленческого персонала должна находиться в центре внимания при формировании стратегии развития организации. Она представляют собой центральный элемент, основываясь на котором организация формирует конкурентные преимущества управленческого персонала.

### **3.4. Оценка конкурентоспособности управленческого персонала предприятия**

Рассматривая конкурентоспособность управленческого персонала как часть общей системы управления предприятием, следует подходить к оценке конкурентоспособности с точки зрения повышения общих результатов деятельности предприятия. В данной выпускной квалификационной работе в качестве общего показателя предложена результативность труда управленческого персонала. Результаты проведенного во втором разделе анализа показали, что, оценка конкурентоспособности управленческого персонала связана и с личностными факторами работников, выполняющих функции управления.

Предлагаемая в выпускной квалификационной работе методика оценки конкурентоспособности управленческого персонала была разработана Сапиженко В.В.<sup>74</sup> Она учитывает специфику труда руководителей и специалистов на исследуемом предприятии. Разработка и реализация методики включает следующие этапы:

---

<sup>74</sup> Сапиженко, Валентин Владимирович Формирование конкурентоспособности управленческого персонала крупных промышленных предприятий : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Иркутск, 2004 147 с. РГБ ОД, 61:04–8/3237

- определение цели оценки, которая состоит в повышении конкурентоспособности управленческого персонала за счет выявления потенциальных возможностей в принятии и реализации управленческих решений в условиях конкурентного рынка труда;
- формирование информационной базы для разработки методики. В качестве информационной базой для реализации методики был использован анализ должностных инструкций и положений об отделах и службах ООО «Новоил»; результаты социологического опроса и визуальных наблюдений за использованием рабочего времени;
- выбор признаков и показателей конкурентоспособности управленческого персонала.

Безусловно, при разработке методики Сапиженко В.В. учитывал опыт российских предприятий, а также теоретические разработки по оценке эффективности труда управленческого персонала. Как правило, главными показателями конкурентоспособности выступают возраст, стаж, опыт работы, образование.

Для отдельных категорий сотрудников учитывается и состояние здоровья. Вышеуказанные признаки используются, например, и «Методике оценки конкурентоспособности кадров», предлагаемой Миляевой Л.Г.<sup>75</sup>.

На ООО «Новоил» лидерами процессов преобразований являются представители административно – управленческого персонала в число которых входят: генеральный директор, главный инженер, руководитель отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы, руководитель службы управления персоналом.

Оценка их конкурентоспособности представляет собой многофакторный аспект, так как результаты их деятельности связаны с решением следующих задач:

---

<sup>75</sup> Миляева Л., Койнаш Г. К вопросу о комплексной оценке конкурентоспособности работников промышленного предприятия. //Человек и труд. 2000. – №4, С.80–84.

- добиться осознания коллективом предприятия (организации) необходимости выполнения преобразований;
- определить цели и концепцию развития;
- поставить высокие, но достижимые цели по снижению затрат и увеличению прибыли;
- создать четкую систему оценки результатов деятельности и стимулирования;
- создать оптимальный психологический климат;
- заложить основы эффективного управления организационной культурой;
- перераспределить функциональные обязанности сотрудников отделов в соответствии с их личными качествами,

Многие аспекты методики приемлемы и к оценке конкурентоспособности специалистов предприятия.

*Выбор признаков конкурентоспособности ( $S_1 - S_n$ ).*

Для представителей административно – управленческого персонала *признаками конкурентоспособности*, по нашему мнению, могут быть:

- управление процессами ( $S_1$ );
- профессионализм ( $S_2$ );
- управление людьми ( $S_3$ );
- личностные качества ( $S_4$ );
- внешние взаимодействия ( $S_5$ ).

Типичные ключевые процессы включают в себя:

- закупку: обеспечение материалами и оборудованием для производства продуктов или формирования услуг;
- исследования и разработка новых продуктов и услуг;
- производство: создание продуктов или услуг;
- цепь поставок: получение заказов от клиентов и обеспечение выполнения этих заказов;

- дистрибуция: обеспечение беспрепятственного распространения продуктов или услуг клиентам;
- поддержка клиентов: обеспечение поддержки клиентов после приобретения ими продуктов или услуг.

На любом крупном предприятии, имеющем несколько уровней управления, для оценки конкурентоспособности руководителей необходимо учитывать уровень управления, на котором они находятся. Так для высшего руководства нами рекомендуется использовать такие признаки как лидерство, способность к инновациям. Для линейных руководителей – работоспособность.

Учитывая специфику труда руководителей отделов и служб ООО «Новоил», в число которых входят: генеральный директор, главный инженер, руководитель службы управления персоналом, прораб, мастера, руководитель отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы, в качестве основных *признаков конкурентоспособности* специалистов были рекомендованы следующие:

- качество работы,
- самостоятельность,
- знание выполняемой работы,
- навыки общения,
- рациональное использование времени,
- обучаемость и саморазвитие,
- работа в команде.

*Показатели* по каждому признаку конкурентоспособности (q) могут быть представлены в виде матрицы конкурентоспособности (табл. 3.3), устанавливающей принадлежность их к тому или иному признаку.

Выбор показателей зависит от цели, поставленной при определении степени соответствия фактической конкурентоспособности требуемой, или определенным эталонам (стандартам).

Настоящая методика предусматривает градацию признаков и показателей. За основу градации принимаются определенные числовые параметры, например, число «десять» (которое было использовано при оценке конкурентоспособности представителя административно – управленческого персонала предприятия).

Таблица 3.3

Матрица конкурентоспособности управленческого персонала

Признаки конкурентоспособности	Показатели конкурентоспособности									
	q <sub>1</sub>	q <sub>2</sub>	q <sub>3</sub>	q <sub>4</sub>	q <sub>5</sub>	–	–	–	–	q <sub>n</sub>
S <sub>1</sub>	+	+	+							
S <sub>2</sub>				+	+					
S <sub>3</sub>							+	+		
S <sub>4</sub>						+			+	
S <sub>5</sub>										+

Удельные веса признаков (S) и показателей конкурентоспособности (q), могут быть рассчитаны экспертным путем или другими методами, позволяющими изучить структуру и содержание труда управленческого персонала (фотография рабочего дня, метод моментальных наблюдений, анкетирование).

На основе экспертных оценок показателей и последующих расчетов признаков (как сумм значений показателей) определяется интегральный показатель конкурентоспособности по четырех бальной шкале с оценками «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично».

На наш взгляд, для повышения объективности оценки конкурентоспособности на данном этапе целесообразно использовать такие методы как: аттестация и тестирование. Полученные результаты дают возможность оценить конкурентоспособность по уровню: высокая (оценка «отлично»), средняя («хорошо»), низкая («удовлетворительно») и неконкурентоспособен («неудовлетворительно»).

На заключительном этапе производится выбор направлений повышения конкурентоспособности у управленческого персонала.

На рис. 3.6 показан алгоритм методики оценки конкурентоспособности управленческого персонала. Многокритериальный подход к оценке конкурентоспособности управленческого персонала, по нашему мнению, должен

включать не только вышеперечисленные признаки и показатели конкурентоспособности, но должен иметь в качестве основы оценки повышения конкурентоспособности содержательный аспект любого объекта управления. С учетом разработанного алгоритма оценки конкурентоспособности представителя административно – управленческого персонала, нами определена последовательность оценки конкурентоспособности генерального директора ООО «Новоил». Для апробации был выбран генеральный директор предприятия.

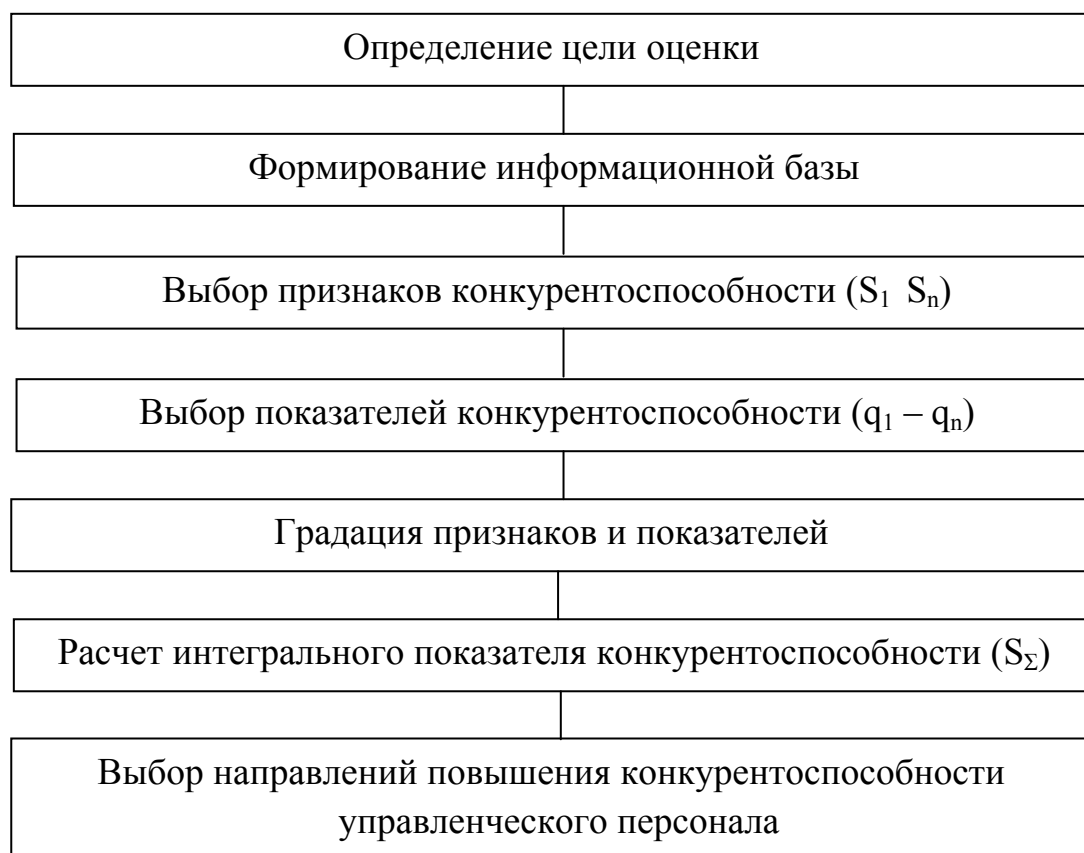


Рис. 3.6. Алгоритм методики оценки конкурентоспособности управленческого персонала

Выбор был обусловлен тем, что практически апробированная методика на данном примере может быть рекомендована для оценки конкурентоспособности генерального директора любого предприятия. Этот вывод основан на том, что функции, выполняемые генеральным директором, такие как контроль за ходом производственного процесса, совершенствование производственной структуры,

обеспечение высокого качества и надежности предоставляемых услуг и выполняемых работ, внедрение передовых технологий являются общими для генеральных директоров многих предприятий.

Следующим этапом оценки конкурентоспособности проведем выбор специальных признаков и показателей, позволяющих определить степень соответствия генерального директора требованиям конкурентного рынка:

– определение признаков конкурентоспособности ( $S_1 / S_n$ ) :  $S_1 / S_5$ , где:

S1 – управление процессами и достижение цели;

S2 – профессионализм;

S3 – управление людьми;

S4 – личностные качества;

S5 – внешние взаимодействия.

– определение удельного веса каждого признака с учетом специфики труда генерального директора, рассмотренной выше, определим удельный вес каждого признака:

S1–2,0

S2–3,0

S3–2,0

S4–2,0

S5–1,0

При определении удельного веса каждого признака конкурентоспособности предпочтение было отдано – профессионализму, т.е.  $S_2=3,0$ . В условиях конкурентного рынка профессионал – это работник, который полностью отвечает требованиям данного производства, конкретной области деятельности. В нашем исследовании мы исходим из определения профессионала как человека, который занимается каким – либо делом как специалист, владеющий профессией. Профессионализм генерального директора определяет не только качество выполняемых работ, но и в целом финансово–экономические результаты деятельности ООО «Новоил». От профессионализма его деятельности во многом зависит имидж организации.



– определение показателей каждого признака конкурентоспособности ( $q_1 / q_n$ ).

Не умаляя значения каждого показателя для повышения конкурентных преимуществ генерального директора, мы считаем новаторство предполагает новые подходы к решению проблем и задач, ставит под сомнение традиционные способы, рассматривает производственные процессы с точки зрения их оптимизации.

S1 управление процессами	q <sub>1</sub> – результативность
	q <sub>2</sub> – самостоятельность
	q <sub>3</sub> – оперативность в принятии решений

S2 профессионализм	q <sub>4</sub> видение перспективы
	q <sub>5</sub> – мобильность
	q <sub>6</sub> – новаторство

S3 управление людьми	q <sub>7</sub> – лидерство
	q <sub>8</sub> постановка целей
	q <sub>9</sub> – создание команды

По нашему мнению, конкурентоспособность генерального директора связана с конкурентоспособностью команды. Создание ее позволит принимать и реализовывать решения, направленные на достижение конечных результатов деятельности предприятия.

S4 личностные качества	q <sub>10</sub> аналитические способности
	q <sub>11</sub> мотивированность
	q <sub>12</sub> – самооценка
	q <sub>13</sub> – приверженность компании

<b>S5</b> внешние взаимодействия	}	q <sub>14</sub> управление деловыми взаимодействиями
		q <sub>15</sub> г представительство компании

Градации показателей ( $\sum q_i \leq S_i$ ).

Итоги обследования затрат рабочего времени генерального директора (Приложение 3), а также устный опрос о содержании его труда позволили провести градации, оценку и определить суммарное значение признака конкурентоспособности генерального директора ООО «Новоил».

Расчет показателей конкурентоспособности генерального директора.

Устанавливаем диапазон конкурентоспособности с учетом значения  $S_{\Sigma}$ :

$$S_{\Sigma} = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 \leq 10$$

Предлагаем шкалу оценок интегрального показателя конкурентоспособности:

$S_{\Sigma} = 9,0 - 10,0$  отлично (высокая)

$S_{\Sigma} = 8,0 - 8,9$  хорошо (средняя)

$S_{\Sigma} = 6,0 - 7,9$  удовлетворительно (низкая)

При низших параметрах работник оценивается как «неконкурентоспособен».

Производим расчет признаков конкурентоспособности на основе данных ниже приведенной матрицы (табл. 3.4).

$$S_1 = q_1 + q_2 + q_3 = 1,2 + 0,2 + 1,3 = 2,7;$$

$$S_2 = 2,5;$$

$$S_3 = 1,1;$$

$$S_4 = 1,2;$$

$$S_5 = 0,7$$

Матрица конкурентоспособности  
генерального директора ООО «Новоил»

Признаки конкурентоспособности	Показатели конкурентоспособности														
	q <sub>1</sub>	q <sub>2</sub>	q <sub>3</sub>	q <sub>4</sub>	q <sub>5</sub>	q <sub>6</sub>	q <sub>7</sub>	q <sub>8</sub>	q <sub>9</sub>	q <sub>10</sub>	q <sub>11</sub>	q <sub>12</sub>	q <sub>13</sub>	q <sub>14</sub>	q <sub>15</sub>
S <sub>1</sub>	1,2	0,2	1,3												
S <sub>2</sub>				1,8	0,5	0,2									
S <sub>3</sub>							0,3	0,1	0,7						
S <sub>4</sub>										0,2	0,3	0,2	0,5		
S <sub>5</sub>														0,3	0,4

– вычисляем интегральный показатель конкурентоспособности генерального директора;

$$S_{\Sigma} = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 = 2,7+2,5+1,1+1,2+0,7 = 8,2$$

Таким образом, полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что конкурентоспособность генерального директора ООО «Новоил» оценивается как средняя и требует дальнейшего развития.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках дипломного проекта исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

1. Раскрыта социально–экономическая сущность признаков и показателей конкурентоспособности управленческого персонала. В результате определено следующее:

- экономическая состязательность предприятий за достижение лучших результатов во многом определяется наличием потенциальных возможностей управленческого персонала по подготовке и реализации управленческих решений, обеспечивающих более выгодные условия хозяйствования и получения прибыли;
- термин конкурентоспособность управленческого персонала – это совокупность потенциальных возможностей по подготовке и реализации управленческих решений, следовательно, проблема повышения конкурентоспособности во многом связана с подходами к ее оценке;
- конкурентоспособность управленческого персонала может быть представлена в двух основных аспектах: социальном и экономическом;
- социальная сущность конкурентоспособности управленческого персонала проявляется в изменениях внутренних установок персонала, социально – психологического климата в коллективе, переоценке корпоративных ценностей, усилении «карьеристских» тенденций, признании лидерских качеств приоритетными. Экономическая сущность конкурентоспособности выражается в сокращении управленческих издержек, в повышении эффективности производства за счет принятия и реализации оптимальных управленческих решений.
- среди основных признаков конкурентоспособности управленческого персонала выделяют базовые (образование, опыт работы, возраст, состояние здоровья.) и специальные (управление процессами и

достижение поставленной цели, профессионализм, управление людьми, личностные качества, внешние взаимодействия);

- основными показателями конкурентоспособности управленческого персонала являются производительность и трудоемкость;
- прослеживается прямая связь между результатами принятия и реализации управленческих решений и общей результативностью системы управления;
- постепенное повышение конкурентоспособности может быть обусловлено объективным измерением результативности труда управленческого персонала.

2. Рассмотрена специфика и содержание труда управленческого персонала, которая заключается в следующем:

- управленческий труд является разновидностью общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала;
- развитие потенциальных возможностей управленческого персонала на предприятии опирается на ряд принципов: управляемость потребителем; управление изменениями; управление системой и принципами, а не манипулирование людьми, выявление причин, а не виновных; взаимодействие, а не диктат; усиление соучастия в управлении, а не личной власти; формирование атмосферы доверия и новаторства, а не страха; переход от найма лучших работников к раскрытию лучшего в своих людях; непрерывное познание в освоение лучшего;
- сложной проблемой является выбор критериев и оценочных показателей конкурентоспособности специалистов. В этой связи конкурентоспособность находится в прямой зависимости от результативности труда и возможности реализации их интеллектуального капитала, профессионализма, опыта работы, образования, возраста, состояния здоровья;

3. Дана характеристика деятельности предприятия. Основным видом деятельности ООО «Новоил» является выполнение малярных и стекольных работ, отделочных и завершающих работ, оптовая торговля строительными материалами. Основные конкуренты ООО «Новоил» это: ООО «ЭЛИТСТРОЙ», ОАО «Сибмост», ООО «Рисна», «ООО "Бастион», ООО «СК Декар», СК «Строймастер–МТ», ООО «СтройДорСервис», ООО «ЗВЕЗДА СИБИРИ», ООО «Строительная компания «КВАРТАЛ», ООО «Амуравтодор», ООО «СУ–36». Основными покупателями ООО «Новоил» являются: Администрация Мокшанского района и Администрация Царевщинского сельсовета Мокшанского района Пензенской области. Продукция и услуги предприятия территориально представлены только в единственном регионе – Пензенской области (100%). За период с 01.12.2014 по 30.11.2015 предприятием было заключено госконтрактов на общую сумму 10.573.329 руб. РФ.

4. Исследованы факторы, определяющие конкурентоспособность управленческого персонала ООО «Новоил». В результате выявлены:

- *главные недостатки*, снижающие конкурентоспособность управленческого персонала ООО «Новоил», это: большая текучесть кадров в целом по организации; неудовлетворительное состояние коммуникационных систем в компании; увеличение процента неработоспособных дней; низкий средний стаж персонала (3,41 г.), свидетельствующий о «неустойчивости» кадрового состава;
- *положительными моментами* в данном случае являются: повышение уровня образованности как руководителей организации, так и сотрудников ООО «Новоил» в целом; уменьшение среднего возраста как управленцев так и основной доли сотрудников; положительная динамика в отношении увеличения стажа работы сотрудников;
- существующие в ООО «Новоил» должностные инструкции не содержат новых направлений, связанных с работой компании в условиях рыночной конкуренции, а также обеспечением ее инвестиционной привлекательности.

5. Выполнен анализ трудового потенциала руководителей и специалистов ООО «Новоил», который позволил определить следующее:

- на основании анализа трудозатрат на выполнение операций по кадровому делопроизводству и управлению персоналом в 2015 году было насчитано при помощи проведения хронометража и фотографии рабочего дня 1668 отработанных час., что на 225,4 часа меньше нормы рабочего времени. Возможно, полученная разница указывает на тот факт, что часть операций не была учтена и внесена в анализируемый перечень операций. Либо имеется резерв для расширения перечня должностных обязанностей специалиста по кадровому делопроизводству и управлению персоналом ООО «Новоил» при имеющемся кадровом составе и численности персонала;
- коэффициент автоматизации рабочих мест сотрудников отдела финансово – материального обеспечения и заработной платы ООО «Новоил» составляет 0,66, а специалистов службы управления персоналом – 0,5. Это указывает на то, что в организации отсутствует необходимое количество средств автоматизации, что не позволяет специалистам кадровой службы получать оперативную информацию от подразделений и служб организации и отрицательно сказывается на качестве принимаемых управленческих решений;
- оценка уровня профессионализма по показателям знание работы, новаторство, рациональное использование рабочего времени, качество работы и объем работ показала, что оба сотрудника службы управления персоналом находятся на среднем уровне профессионализма, два сотрудника отдела финансово–материального обеспечения и заработной платы имеют средний и один высокий уровень профессионализма. Сравнительный анализ полученных результатов свидетельствует о том, что в обоих подразделениях отмечен низкий уровень новаторства и рационального использования времени и относительно высокие показатели по качеству выполняемой работы и объемам работы.

6. Проведено моделирование процессов повышения конкурентоспособности управленческого персонала. В частности в ВКР предложены к применению:

- модель разработки «Стандарт–персонал организации»;
- модель стандарта повышения конкурентоспособности руководителя кадровой службы;
- модель структуры процесса выполнения функциональных обязанностей руководителя кадровой службы.

7. Обоснована целесообразность применения в ООО «Новоил» механизма развития компетенций управленческого персонала, который представляет собой совокупность принципов, методов, ресурсов и организационных элементов развития персонала. Результатом развития компетенций управленческого персонала является разработка профессиограммы для руководителя, которая определяет эффективность его профессиональной деятельности. Следовательно реализация на предприятии данного механизма позволит повысить его конкурентное преимущество.

8. Разработана модель компетенций управленческого персонала, которая на каждом уровне управления включает конкретные знания, навыки и способности, позволяющие человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания.

Модель компетенций управленческого персонала должна находиться в центре внимания при формировании стратегии развития организации. Она представляют собой центральный элемент, основываясь на котором организация формирует конкурентные преимущества управленческого персонала.

9. На основании специальных признаков и показателей, позволяющих определить степень соответствия генерального директора (как представителя управленческого персонала) требованиям конкурентного рынка была выполнена оценка его конкурентоспособности. Среди признаков конкурентоспособности были выбраны: управление процессами и достижение цели; профессионализм; управление людьми; личностные качества; внешние взаимодействия. Полученные



результаты позволяют сделать вывод о том, что конкурентоспособность генерального директора ООО «Новоил» оценивается как средняя и требует дальнейшего развития.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012.– 591 с.
2. Балакирева С.М. Управленческие компетенции менеджеров как условие повышения конкурентоспособности внешнеторговых организаций [Текст] / С.М. Балакирева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – № 10. – С. 54–60.
3. Баркова Е. Г., Гусейнова А. Д. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации. В 2 томах. Том 2. Части 3–4 ГК РФ. – Юрайт.– 2011. – 729 с
4. Бондаренко В.В. Управление системой рационализации труда управленческого персонала с применением методов персонального менеджмента [Текст] / В.В. Бондаренко // Инновации. – 2006. – № 3. – С. 101–102.
5. Глаз Ю.А. Совершенствование деловой оценки управленческого персонала [Текст] / Ю.А. Глаз // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2010. – № 2. – С. 181–188.
6. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51–ФЗ
7. Григорьева И.С. Оценка персонала для управленческого резерва [Текст] / И.С. Григорьева // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1. – С. 72–77.
8. Гринберг А.С. Информационные технологии управления [Текст]: учебник/ Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С.– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012.– 479 с.
9. Грузина Ю.М. Повышение конкурентоспособности организации на основе управленческой компетентности руководителя [Текст] / Ю.М. Грузина // Достижения вузовской науки. – 2013. – № 6. – С. 178–183.
10. Гурина Д. О. Факторы повышения конкурентоспособности современных фармацевтических организаций [Электронный ресурс] / Д.О. Гурина,

О.А. Сазыкина // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 2. – Режим доступа : (<http://web.snauka.ru/issues/2015/02/47024>). – Дата обращения : 28.01.2016.

11. Девяткин Е.А. Социальные основы конкурентоспособности организации [Текст]: учебное пособие/ Девяткин Е.А.– М.: Евразийский открытый институт, 2011.– 64 с.

12. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ), 2009. – 296 с.

13. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В.– М.: Дашков и К, 2015.– 288 с.

14. Дмитриев О.Н. Стратегия развития управленческого потенциала промышленного предприятия как инструмент обеспечения его конкурентоспособности [Текст] / О.Н. Дмитриев, К.Б. Доброва // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2013. – № 13. – С. 82–85.

15. Добреньков В.И. Методы социологического исследования [Текст]: учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко – М.: Инфра – М, 2008. – 768 с.

16. Добрынин А.И. Экономическая теория [Текст]: учебник / А.И. Добрынин. – 3–е изд. – СПб.: Изд. СПб ГУЭФ, Изд. «Питер», 2004 г. – 544 с

17. Еремина И.Ю. Система оценки управленческого персонала современного промышленного предприятия [Текст] / И.Ю. Еремина, Л.М. Дудаева // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 4. – С. 22–27.

18. Жуковская Н.П. Конкурентоспособность управленческой команды – ключевой фактор успеха организации [Текст] / Н.П. Жуковская // Экономика и предпринимательство. –2014. – № 12–4 (53–4). – С. 635–638.

19. Журавлева С.Н. Оптимальные технологии работы с персоналом организации в контексте эффективности управленческой деятельности [Текст] / С.Н. Журавлева // Научное мнение. – 2012. – № 1. – С. 93–96.

20. Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала [Текст] / Зайцева Ю.Н. // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2. – С. 100–108.

21. Закон о занятости населения РФ от 20.04.1996 № 36–ФЗ
22. Иванова Т.В. Эффективная управленческая команда и конкурентоспособность организации [Текст] / Т.В. Иванова // Современная конкуренция. – 2013. – № 4 (40). – С. 75–82.
23. Инновационный форсайт как инструмент конкурентоспособного развития предпринимательских структур [Текст]: монография/ М.Н. Дудин [и др.].– М.: Издательский дом «Наука», 2013.– 216 с.
24. Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов архитектуры и градостроительной деятельности Приказ Минздравсоцразвития РФ от 23.04.2008№ 188.
25. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37)
26. Климантова Г.И. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник / Г.И. Климантова, Е.М. Черняк, А.А. Щегорцов – М.: Дашков и Ко, 2014.
27. Кондратович И.В. Российский высший управленческий персонал в инновационной экономике: методы оценки качества деятельности [Текст] / И.В. Кондратович // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 41. – С. 32–36.
28. Кондратьев Э.В. Управленческий персонал предприятия: оценка потенциала развития [Текст] / Э.В. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 11–12. – С. 158–166.
29. Конституция РФ от 27.01.1999г. №2–П
30. Корчагина Г.А. Роль управленческого персонала в кризисных ситуациях на предприятии [Текст] / Г.А. Корчагина // Научные труды SWorld. – 2011. – Т. 7. – № 2. – С. 3–5.
31. Кравченко А.И. Методология и методы социологических исследований [Текст]: учебник для бакалавров / А.И. Кравченко – М.: Юрайт, 2014.
32. Ксенофонтова Х.З. Моделирование компетенций управленческого персонала. Механизм развития компетенций управленческого персонала

предприятия корпоративного типа [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6–2. – С. 91–96.

33. Ксенофонтова Х.З. Модель компетенций управленческого персонала – фактор конкурентоспособности организации [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2009. – № 16. – С. 60–62.

34. Ксенофонтова Х.З. Построение моделей компетенций управленческого персонала на предприятиях корпоративного типа [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 331–335.

35. Лупандин В.И. Формирование модели компетенций для административно–управленческого персонала [Текст] / В.И. Лупандин, А.С. Машкова // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2011. –Т. 92. – № 3. – С. 154 – 161.

36. Магура М.И. Чему и как учить руководителей? [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2009. – №2. – С. 52–54.

37. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учебное пособие/ Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.– Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013.– 388 с.

38. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро – М.: Высшая школа, 2000. –588с.

39. Малявка Н.А. Методика оценки эффективности деятельности административно–управленческого персонала предприятия [Текст] / Н.А. Малявка // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2011. – № 3. – С. 395 – 399.

40. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: толковый словарь/ Маслова В.М.– М.: Дашков и К, 2014.– 118 с.

41. Менеджмент: бакалаврская работа: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 252 с.

42. Михайлова В.П. Роль повышения квалификации в развитии профессионализма управленческого персонала компаний [Текст] / В.П.

Михайлова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2010. – № 4. – С. 99 – 104.

43. Морозова О.А. Методика повышения интеллектуального потенциала управленческого персонала строительной организации [Текст] / О.А. Морозова // Инженерный вестник Дона. – 2011. – Т. 15. – № 1. – С. 169 – 176.

44. Морозова О.А. Методологические основы повышения качества и конкурентоспособности управленческих работников строительной организации [Текст] / О.А. Морозова // Инженерный вестник Дона. – 2011. – Т. 18. – № 4. – С. 312–316.

45. Островская Т.Г. Управленческий персонал: оплата труда с учетом знаний и компетентности [Текст] / Т.Г. Островская // Сахар. – 2007. – № 11. – С. 36–40.

46. Письмо Роструда от 31.10.2007 № 4412–6 «О порядке внесения изменений в должностные инструкции работников»

47. Портер М.Э. Конкуренция [Текст]: учебник / М.Э. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2010. – 592 с.

48. Привалова Ю.В. Критерии оценки компетенций управленческого персонала региона [Текст] / Ю.В. Привалова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2008. – № 3. – С. 76–79.

49. Прусова Н.В. Психология труда [Текст]: учебное пособие/ Прусова Н.В., Боронова Г.Х.– Саратов: Научная книга, 2012.– 159 с.

50. Резник С.Д., Сочилова А.А. Основы личной конкурентоспособности [Текст]/ С.Д. Резник, А.А. Сочилова– М.: ИНФРА–М, 2012. – 251 с.

51. Резник С.Д., Черниковская М.В., Сочилова А.А. Конкуренсоориентированность и конкурентоспособность выпускника вуза: опыт, перспективы научного поиска // Проблемы современной экономики. 2013. № 3 (47). С. 399–402.

52. Ромашкин Н.Б. Образовательно–производственная среда как основа формирования конкурентоспособного управленческого персонала [Текст] / Н.Б.

Ромашкин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2009. – № 3. – С. 268–273.

53. Свириденко И.Н. Оптимизация управленческого персонала [Текст] / И.Н. Свириденко // Управленец. – 2011. – № 3–4. – С. 52 – 56.

54. Сикевич З.В. Социологическое исследование [Текст]: практическое пособие / З.В. Сикевич – Спб.: Питер, 2005. – 320 с.

55. Силантьев И.В. Создание системы компетенций персонала предприятия на основе управленческого консультирования [Текст] / И.В. Силантьев // Ученые записки Санкт–Петербургского университета управления и экономики. – 2010. – № 1 (27). – С. 71–80.

56. Смирнов В.Г. О необходимости законодательного закрепления обязательных квалификационных требований, предъявляемых управленческому персоналу [Текст] / В.Г. Смирнов, С.Ю. Комарова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2012. – № 1 (45). – С. 211–215.

57. Старков А.М. Использование социальных факторов повышения трудовой активности управленческого персонала [Текст] / А.М. Старков // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 2. – С. 179–185.

58. Степуть А. Роль управленческого персонала в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия [Текст] / А. Степуть // Кадровик. – 2008. – № 4–2. – С. 71–78.

59. Теория и практика оценки конкурентоспособности [Текст]: учебное пособие / Е.В. Чмышенко [и др.].– Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013.– 150 с.

60. Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования / Е.В. Тихонова Е.В. – М.: Академия, 2012. – 368.

61. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001г. №197–ФЗ

62. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в российской федерации: положительные и

отрицательные аспекты [Текст] / И. Удалова // Управление персоналом. – 2007. – № 6. – С. 62.

63. Улыбина Ю.Н. Идеальный менеджер [Текст]/ Улыбина Ю.Н.– Ростов–на–Дону: Феникс, 2014.– 96 с.

64. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.]– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012.– 319 с.

65. Управление персоналом в организациях строительного комплекса [Текст]: учебное пособие. – Самара: Самарский государственный архитектурно–строительный университет, ЭБС АСВ, 2010.– 200 с.

66. Федченко А.А. Повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности управленческого персонала организации [Текст] / А.А. Федченко // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 97–101.

67. Хусаинова Г.А. Повышение эффективности системы управления персоналом путем развития управленческого персонала и кадровой службы [Текст] / Г.А. Хусаинова // NovaInfo.Ru. – 2014. – № 23. – С. 42–45.

68. Шестернина О.И., Сайфуллин А.Д. Управление развитием кадрового потенциала организации как фактора повышения эффективности ее деятельности // Сурский молодежный инновационный форум – 2015: Сборник материалов форума. 27-30 октября 2015 г. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 208 с. – С. 139- 145.

69. Шестернина О.И., Сайфуллин А.Д. Развитие трудового потенциала управленческого персонала строительной организации (на примере ООО «Новоил») // Сурский молодежный инновационный форум – 2015: Сборник материалов форума. 27-30 октября 2015 г. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 208 с. – С. 145 - 150.

70. Экономическая теория [Текст]: учебник для бакалавров/ И.К. Ларионов [и др.]. — М.: Дашков и К, 2015.— 408 с.



## ГЛОССАРИЙ

Анкета – это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Должностные инструкции – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Инженерно – технические работники (ИТР) – это руководители предприятия, их заместители, начальники производственных служб, цехов, отделов заводоуправления, мастера, т.е. работники, занятые организацией и управлением производственного процесса, а также работники научно–исследовательских и проектных организаций.

Инженерно–технический работник (ИТР) — человек, осуществляющий организацию и руководство производственным процессом на предприятии.

Кадры – социально–экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и другими предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально–трудовые отношения между представителями работников и работодателя, администрации и профсоюзов при помощи закона РФ «О коллективных договорах и соглашениях».

Конкурентные преимущества предприятия – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Другими словами, конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность предприятия в какой–либо области,

которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующаяся степенью реального и потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность управленческого персонала – социально–ориентированная система способностей, свойств и качеств личности, характеризующая ее потенциальные возможности в достижении успеха в профессиональной деятельности, определяющая адекватное индивидуальное поведение в динамически изменяющихся условиях, обеспечивающая внутреннюю уверенность в себе, гармонию с собой и окружающим миром, способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей.

Конкуренция – это экономическая состязательность за достижение лучших результатов в области какой–либо деятельности, борьба товаропроизводителей за более выгодные условия хозяйствования, получение наивысшей прибыли.

Контракт – форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные качества, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

Методика исследования – 1) совокупность методов, приемов, опробованных и изученных для выполнения определенной работы; 2) конкретный план действий на основе метода, создание инструкции, четкого алгоритма; 3) совокупность технических приемов, связанных с данным исследованием.

Объект управления – управляемая часть системы, представляющая собой часть системы, состояние которой приводится к желаемому результату.

Организационная структура – состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

Повышение квалификации – обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

Предмет исследования – существенные свойства или отношения объекта исследования, познание которых важно для решения теоретических или практических проблем.

Профессия – вид трудовой деятельности, требующий специальной подготовки для работы в определенной сфере деятельности.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Служащие – работники, которые осуществляют учетную, канцелярскую и административно–хозяйственную работу (бухгалтеры, машинистки, сотрудники отдела кадров, снабжения и т.д.).

Служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Структура – совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующих систему как нечто целое.

Субъект управления – управляющая часть системы, которая вырабатывает управляющие воздействия и подает их на объект.

Управление – это процесс распределения и движения ресурсов в организации с заранее заданной целью, по заранее разработанному плану и с непрерывным контролем результатов деятельности.

Управленческий персонал осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно–хозяйственные, финансово–бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции

Эффективность – одна из возможных характеристик качества системы, в частности, – экономической её составляющей с точки зрения соотношения затрат и результатов функционирования системы.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## АНКЕТА

Уважаемый сотрудник ООО «Новоил»!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты. Полученная информация будет использована для выработки системы мероприятий и рекомендаций, способствующих улучшению организации труда на рабочих местах сотрудников вашей организации. Заранее выражаем Вам благодарность за сотрудничество.

№ п/п	Наши вопросы	Ваши ответы
1	Ваша должность	
2	Количество документов, подготавливаемых Вами в течение дня	
3	Из них:	
	3.1. вручную	
	3.2. помощью компьютера	
4	Сколько документов в день Вы готовите в полном объеме самостоятельно	
5	Сколько документов Вы готовите в день не в полном объеме (определенные разделы и т.д.)	
6	Сколько документов в день Вы передаете для дальнейшей подготовки сотрудникам своего отдела	
7	Сколько документов Вы передаете для дальнейшей подготовки в другие отделы, службы	
8	Как распределено Ваше рабочее время (в процентах):	
	8.1. выполнение основных обязанностей;	
	8.2. выполнение различных поручений,	
	8.3. не связанных с основной работой	
9	Удовлетворены ли Вы оборудованием своего рабочего места	
	9.1. да	
	9.2. нет	

## Немного о себе:

**1. Ваш пол:**

- а) мужской;                      б) женский

**2. Ваш возраст:**

- а) 18–25;                      г) 46–55;  
 б) 26–35;                      д) 56 и выше  
 в) 36–45;

**3. Ваша должность, служебное положение (один вариант ответа):**

- а) руководитель,  
 б) зам. руководителя,  
 в) руководитель подразделения,  
 г) администратор,  
 д) продавец торгового зала,  
 е) продавец–кассир,  
 ж) супервайзер,  
 з) технический исполнитель, рабочий (уборщица, грузчик и др),  
 и) охранник  
 к) другое (указать ) \_\_\_\_\_

**4. Стаж работы в данной организации?**

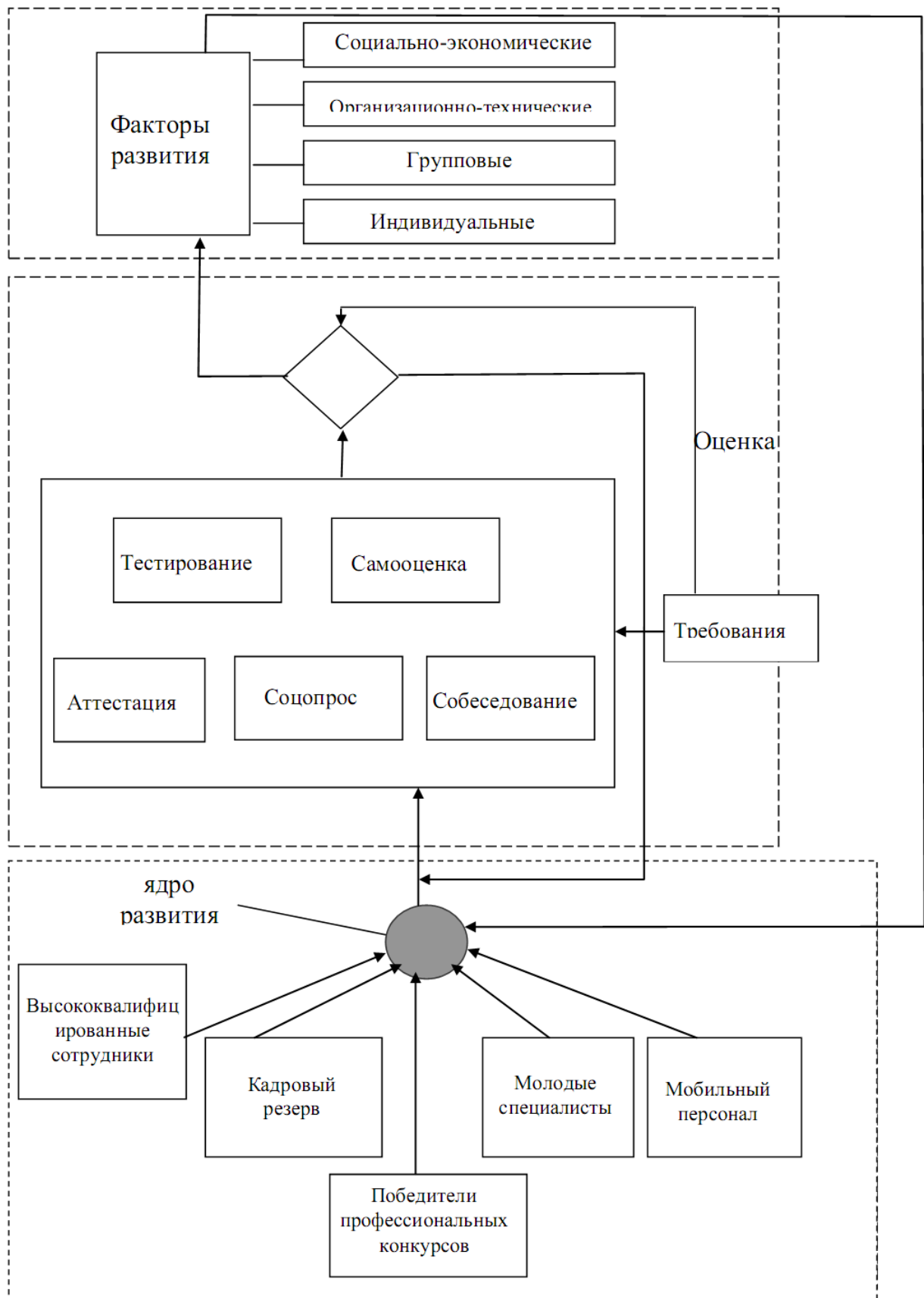
- а) до 1 года;                          д) 11–15 лет;  
б) 1–2 года;                          е) 16–20 лет;  
в) 3–5 лет;                          ж) 21–25 лет;  
г) 6–10 лет;                          з) более 25 лет

**5. Ваше образование:**

- а) средне – специальное,  
б) неполное высшее,  
в) высшее,  
г) свыше одного высшего (укажите специальности)  
е) аспирантура, научная степень  
з) другое \_\_\_\_\_

**Большое спасибо!!!**

Стандарт повышения конкурентоспособности  
руководителя кадровой службы



Структура процесса выполнения функциональных обязанностей  
руководителя кадровой службы

Содержание деятельности	Объем в общем
Осуществление поиска и подбора персонала	4%
Оформление приема, перевода, увольнения работников, направление в служебные командировки	3%
Проведение адаптационных мероприятий	4%
Ведение учета личного состава организации	5%
Формирование и ведение личных дел работников	8%
Заполнение, учёт и хранение трудовых книжек	2%
Ведение учета предоставления отпусков работников	3%
Внесение информации о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале предприятия	2%
Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников	2%
Ведение учета, проверка правильности оформления листков временной нетрудоспособности	2%
Оформление страховых свидетельств государственного пенсионного страхования	2%
Подготовка сведений для подачи в страховые компании для оформления и выдачи работникам полисов по обязательному и добровольному медицинскому страхованию	3%
Осуществление документационного оформления аттестации персонала и его обучения	4%
Принятие участие в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения	8%
Работа по развитию персонала, проведение тренингов, обучающих мероприятий	8%
Принятие участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений	6%
Организация обучения и тренингов для персонала	6%
Анализ состояния трудовой дисциплины и выполнения работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка	2%
Участие в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины	5%
Консультирует руководителя предприятия по всем вопросам, связанным с управлением персоналом	4%
Телефонные переговоры	2%
Выполнение несвойственных функций	2%
Прием посетителей	5%
Технические функции	4%
Служебные поездки	2%
Работа с корреспонденцией / электронной почтой	2%



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 70 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

\_\_\_\_\_  
*(подпись автора работы)*

\_\_\_\_\_  
Сайфуллин Азат Дамирович  
*(Ф.И.О.)*