

УДК 331.108.5

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Е. Н. Коробова**

кандидат экономических наук, доцент,  
декан факультета экономики и бизнес-управления  
Витебский государственный технологический университет

**Н. В. Пущевая**

студентка 4 курса факультета экономики и бизнес-управления  
Витебский государственный технологический университет

*В статье представлен методический подход к оценке конкурентоспособности персонала организации. Основу подхода составляет расчет комплексного показателя «интегральный показатель конкурентоспособности персонала». По результатам расчета данного показателя, можно определить ключевые направления кадровой работы, по которым необходима активизация усилий организации для наращивания кадрового потенциала и усиления уровня конкурентоспособности персонала организации.*

**Ключевые слова:** персонал, конкурентоспособность персонала, оценка конкурентоспособности персонала.

### Введение

В настоящее время оценка конкурентоспособности персонала имеет большое значение в системе управления персоналом организации как информационно-аналитическая основа для принятия обоснованных кадровых решений, направленных на развитие организации, на совершенствование инструментов и методов повышения уровня конкурентоспособности персонала.

Повышение конкурентоспособности персонала является актуальным вопросом как для работодателя, так и для самого работника. Для работодателей высокая конкурентоспособность персонала гарантирует достижение поставленных целей, повышает гудвилл организации, позволяет оптимизировать бизнес-процессы и затраты на персонал, а для персонала высокая конкурентоспособность – это основа для формирования долгосрочных трудовых отношений, уверенная позиция на внутреннем рынке труда организации, высокооплачиваемое рабочее место.

Конкурентоспособность работника является оценочным параметром, чтобы оценить который следует иметь соответствующий набор инструментов. Благодаря результатам оценки можно решить широкий спектр управленческих задач: определить эффективность (рентабельность) сотрудников, дифференцировать работников по группам критериев, связать эти результаты с системой оплаты труда, оптимизировать процессы управления, снижать кадровые риски [1].

Практика кадрового менеджмента накопила достаточное количество подходов и методик, применяемых в проведении оценки конкурентоспособности персонала организации. Каждый подход и метод имеет определенные цели и условия применения. Именно поэтому оценка конкурентоспособности персонала должна проводиться по определенному алгоритму в зависимости от поставленной цели.

### Основная часть

Теория человеческого капитала (Г. Беккер) для ученых-экономистов стала отправной точкой для изучения конкурентоспособности применительно к персоналу. Инвестирование в развитие ключевых составляющих человеческого капитала работника потребовало ответа на вопрос об обоснованности выбора объекта (работника) такого инвестирования. Как одну из таких характеристик оценки стали рассматривать его конкурентоспособность.

Анализ научной литературы показывает, что на сегодняшний день среди авторов нет единого мнения относительно определения понятия «конкурентоспособность персонала». Понятие «конкуренция» (от лат. *conspicere* – сталкиваться, соперничать) рассматривается как соперничество в какой-либо области с целью получения выгоды. Понятие «конкурентоспособность» в отношении отдельно взятого работника не менее актуально. Изменения, происходящие в экономике и политике на различных уровнях управления, с одной стороны, создают большие возможности для развития личности. С другой стороны, несут в себе серьезные угрозы устойчивости существования человека, вносят значительную степень неопределенности в его жизнь [2].

Конкурентоспособность персонала (по мнению Е. А. Алексеевой) выступает как сравнительная категория и «подразумевает наличие конкуренции, т. е. соперничества за какой-либо дефицит (вознаграждение, должность, рабочее место и т. д.)» [3, с. 18].

В отечественной и зарубежной научной литературе представлен широкий спектр исследований, посвященных данной теме, однако, актуальность анализа и развития методических подходов к определению и оценке уровня конкурентоспособности персонала сохраняется до сих пор [4-8]. Такая ситуация обусловлена рядом причин.

Во-первых, недостаточно разработан механизм определения, формирования и развития конкурентоспособности персонала. Во-вторых, в научной литературе отсутствуют работы, посвященные исследованию количественного влияния конкурентоспособности персонала на показатели эффективности использования персонала и системы мотивации работников, что в свою очередь могло бы выступать объективной основой для анализа персонала и принятия управленческих кадровых решений. В-третьих, при рассмотрении проблем повышения конкурентоспособности персонала нет четкого набора факторов, оказывающих определяющее влияние на уровень конкурентоспособности персонала организации.

Данные обстоятельства обуславливают высокую актуальность и научно-практическую значимость исследования вопросов конкурентоспособности персонала на микроуровне [9].

Текущие и стратегические успехи организации непосредственно связаны с конкурентоспособностью персонала, поэтому логично ее рассматривать как текущую и стратегическую. Текущая конкурентоспособность персонала обеспечивает эффективное решение оперативных задач, а стратегическая (накопленный потенциал сотрудников) должна способствовать достижению стратегических целей организации в долгосрочной перспективе. В этой связи, чтобы устранить разрыв между существующим и желаемым уровнем конкурентоспособности персонала, целесообразно организовать постоянный процесс управления конкурентоспособностью персонала в организации [10]. Однако ключевую роль в системе управления отводят функции оценки конкурентоспособности персонала, опираясь на результаты которой можно принимать обоснованные управленческие решения в области повышения конкурентоспособности персонала.

Единства взглядов на инструментарий и способы оценки конкурентоспособности персонала в настоящее время нет, так как весьма разнообразна трактовка экономического термина «конкурентоспособность персонала».

В данной статье конкурентоспособность персонала будет рассмотрена и предложена методика оценки не на индивидуальном, а на групповом уровне, т.е. как группы людей, которые формируют персонал организации в целом. Так как к персоналу организации могут быть применены комплексные характеристики, то в методике оценки должны найти отражение ключевые характеристики персонала организации, оказывающие влияние в наибольшей степени на уровень его конкурентоспособности: квалификация, состояние здоровья, мотивационные установки.

В управленческой практике учеными В. А. Козыревым, С. В. Палкиным и В. В. Корсаковой разработан методический подход, основанный на определении показателей, характеризующих квалификационный, социальный и мотивационный потенциал [11]. Каждый из потенциалов оценивается через набор показателей, а именно:

1) **квалификационный потенциал** – через коэффициент квалификации кадров, коэффициент трудовой дисциплины, коэффициент стабильности кадров;

2) **социальный потенциал** – через коэффициент безопасности труда, коэффициент здоровья персонала;

3) **мотивационный потенциал** – через коэффициент средней заработной платы, коэффициент переподготовки персонала.

В таблице 1 приведена методика расчета параметров оценивания.

Таблица 1 – Методика расчета параметров и составляющих для оценки конкурентоспособности персонала

| Показатель  | Формула расчета                                      | Условные обозначения   |
|---|--|--|
| <b>Квалификационный потенциал</b>   |  |  |
| Коэффициент квалификации кадров ( $K_1$ )                                   | $K_1 = \sqrt{\frac{Ч_{об} \times Ч_{оп}}{Ч_{сп}^2}}$ | $Ч_{об}$ – численность персонала, кот. имеют необходимое образование, чел.;<br>$Ч_{оп}$ – численность персонала, кот. имеют необходимый опыт, чел.;<br>$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность персонала, организации, чел.   |
| Коэффициент трудовой дисциплины ( $K_2$ )                                   | $K_2 = \frac{Ч_{сп} - Ч_{н}}{Ч_{сп}}$                | $Ч_{н}$ – численность персонала, кот. нарушали трудовую дисциплину, чел.   |
| Коэффициент стабильности кадров ( $K_3$ )                                   | $K_3 = \frac{Ч_{со\ стаж}}{Ч_{сп}}$                  | $Ч_{со\ стаж}$ – численность персонала, кот. имеют опыт от 5 лет и выше, чел.  |
| <b>Социальный потенциал</b>   |  |  |
| Коэффициент безопасности труда ( $K_4$ )                                    | $K_4 = \frac{(КСИ + КТБ + КБП + КСФ)}{4}$            | КСИ – коэффициент соблюдения работающими инструкции по технике безопасности;<br>КТБ – коэффициент технической безопасности оборудования;<br>КБП – коэффициент безопасности технологических процессов;<br>КСФ – коэффициент соблюдения уровней опасных и вредных факторов |
| Коэффициент соблюдения работающими инструкции по технике безопасности (КСИ) | $КСИ = \frac{Ч_{тех. без.}}{Ч_{сп}}$                 | $Ч_{тех. без.}$ – численность работающих, соблюдающих инструкции по технике безопасности, чел.;<br>$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность персонала, организации, чел.   |

Окончание таблицы 1

| Показатель  | Формула расчета   | Условные обозначения  |
|---|---|---|
| Коэффициент технической безопасности оборудования (КТБ)         | $КТБ = \frac{N_{\text{обор. треб.}}}{N_{\text{общ. обор.}}}$            | $N_{\text{обор. треб.}}$ – количество оборудования, отвечающего требованиям стандартов безопасности труда, шт.;<br>$N_{\text{общ. обор.}}$ – общее количество оборудования в цехе, шт.  |
| Коэффициент безопасности технологических процессов (КБП)        | $КБП = \frac{N_{\text{пр. треб.}}}{N_{\text{общ. пр.}}}$                | $N_{\text{пр. треб.}}$ – количество технологических процессов, отвечающих требованиям, ед.;<br>$N_{\text{общ. пр.}}$ – общее количество процессов, ед.  |
| Коэффициент соблюдения уровней опасных и вредных факторов (КСФ) | $КСФ = \frac{N_{\text{ф. треб.}}}{N_{\text{общ. ф.}}}$                  | $N_{\text{ф. треб.}}$ – количество факторов, отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, требованиям, шт.;<br>$N_{\text{общ. ф.}}$ – общее количество факторов, шт.  |
| Коэффициент здоровья персонала ( $K_5$ )                        | $K_5 = \frac{\text{ФРВ}_{\text{факт}}}{\text{ФРВ}_{\text{без потерь}}}$ | $\text{ФРВ}_{\text{факт}}$ – фактический фонд рабочего времени, чел.-дней;<br>$\text{ФРВ}_{\text{без потерь}}$ – фонд рабочего времени без учета потерь вследствие болезни, чел. дней   |
| <b>Мотивационный потенциал</b>                                  |   |   |
| Коэффициент средней заработной платы ( $K_6$ )                  | $K_6 = \frac{ЗП_{\text{орг}}}{ЗП_{\text{регион}}}$                      | $ЗП_{\text{орг}}$ – среднемесячная заработная плата низкооплачиваемой категории работников организации, руб.;<br>$ЗП_{\text{регион}}$ – минимальная среднемесячная заработная плата одного работника в регионе, где находится организация, руб. |
| Коэффициент переподготовки персонала ( $K_7$ )                  | $K_7 = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сп}}}$                              | $Ч_{\text{п}}$ – численность персонала, прошедших курсы повышения квалификации и переподготовки кадров, чел.;   |

Источник: составлено авторами на основе [12, с. 21; 13, с. 177–181].

Основным преимуществом данной методики являются количественные результаты оценки, что позволяет давать достаточно объективные оценки.

Однако недостатком данной методики, по мнению авторов, является то, что в ней не предполагается итоговая комплексная и сравнительная оценка, которая бы показывала уровень конкурентоспособности персонала организации относительно «нормативного портрета конкурентоспособного персонала», а только есть возможность оценить составляющие квалификационного, социального, мотивационного потенциала.

Попытка устранить данный недостаток предпринята авторами статьи. Развитие комплексной методики оценки конкурентоспособности персонала, разработанной В. А. Козыревым, С. В. Палкиным и В. В. Корсаковой, состоит в следующем:

Во-первых, по каждому параметру оцениваемого потенциала обосновано нормативное значение с учетом предложенной методики расчета соответствующего показателя (таблица 2).

Таблица 2 – Нормативные значения показателей конкурентоспособности персонала организации

| Показатель                           | Нормативные значения   |
|--------------------------------------|--|
| Коэффициент квалификации кадров      | $K_{1норм} = 1$ , т.е. предполагается, что уровень квалификации работников должен соответствовать выполняемой работе   |
| Коэффициент трудовой дисциплины      | $K_{2норм} = 1,0$ .  |
| Коэффициент стабильности кадров      | $K_{3норм} = 0,8$ , т.е. подразумевается естественное движение персонала   |
| Коэффициент безопасности труда       | $K_{4норм} = 1$ , т.к. все составляющие безопасности труда должны соответствовать нормативным требованиям  |
| Коэффициент здоровья персонала       | $K_{5норм} = 0,8$ , т.к. невозможно исключить потерь рабочего времени в связи с болезнью.  |
| Коэффициент средней заработной платы | $K_{6норм} = 1$ , т.к. заработная плата низкооплачиваемой категории работников организации должна быть не меньше минимальной среднемесячной заработной платы в регионе |
| Коэффициент переподготовки персонала | $K_{7норм} = 0,3$ , т.е. каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в 3 года  |

Источник: составлено авторами на основе [13, с. 177–181].

Во-вторых, разработан интегральный показатель конкурентоспособности персонала и выделены этапы его расчета:

1. Расчет показателей, характеризующих соответственно квалификационный ( $K_1, K_2, K_3$ ), социальный ( $K_4, K_5$ ), мотивационный ( $K_6, K_7$ ) потенциал.

2. Расчет квалификационного (КП), социального (СП), мотивационного (МП) потенциала, как средневзвешенная сумма коэффициентов, определяющих потенциал, на соответствующий весовой<sup>1</sup> показатель ( $a_1, \dots, a_7$ ).

3. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности персонала организации, как среднеарифметической суммы квалификационного (КП), социального (СП), мотивационного (МП) потенциала.

Логическая схема методики расчета интегрального показателя конкурентоспособности персонала организации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Методика расчета интегрального показателя конкурентоспособности персонала организации

Источник: составлено авторами.

<sup>1</sup> Весовые коэффициенты определены экспертным путем

В-третьих, определение уровня конкурентоспособности персонала организации как отношение фактического интегрального показателя конкурентоспособности персонала организации (ИП) к нормативному показателю конкурентоспособности персонала организации (ИП<sub>нормативный</sub>), который рассчитывается по аналогичному алгоритму с применением нормативных коэффициентов, оценивающих квалификационный (КП), социальный (СП), мотивационный (МП) потенциалы ( $K_{1норм}, \dots, K_{7норм}$ ) и соответствующих им весовых показателей ( $a_1, \dots, a_7$ ).

В-четвертых, разработана оценочная шкала уровня конкурентоспособности персонала организации:

0–0,5 – низкий уровень конкурентоспособности персонала;

0,5–0,75 – средний уровень конкурентоспособности персонала;

0,75–1,00 – высокий уровень конкурентоспособности персонала.

Таким образом, в результате использования данной методики руководство организации получает аналитическую информацию, на основе которой:

– могут быть выявлены ключевые конкурентные преимущества персонала организации;

– определены «узкие» места, из-за которых происходит ослабление кадрового потенциала организации;

– обосновываются и определяются основные направления разработки кадровой стратегии организации.

Апробация предложенной методики была проведена на примере промышленной организации г. Новополоцка (Республика Беларусь).

На основе исходных данных был проведен расчет интегрального показателя конкурентоспособности персонала организации в 2022 году. В таблице 3 представлены результаты расчета.

Таблица 3 – Расчет интегрального показателя конкурентоспособности персонала в промышленной организации, 2022 год

| Показатели   | Значение | Весовой показатель | Средневзвешенное значение |
|--|----------|--------------------|---------------------------|
| <b>Квалификационный потенциал</b>                              |          |                    | <b>0,838</b>              |
| Коэффициент квалификации кадров ( $K_1$ )                      | 0,85     | 0,4                | 0,34                      |
| Коэффициент трудовой дисциплины ( $K_2$ )                      | 0,79     | 0,2                | 0,158                     |
| Коэффициент стабильности кадров ( $K_3$ )                      | 0,85     | 0,4                | 0,34                      |
| <b>Социальный потенциал</b>                                    |          |                    | <b>0,935</b>              |
| Коэффициент безопасности труда ( $K_4$ )                       | 0,89     | 0,5                | 0,445                     |
| Коэффициент здоровья персонала ( $K_5$ )                       | 0,98     | 0,5                | 0,49                      |
| <b>Мотивационный потенциал</b>                                 |          |                    | <b>0,348</b>              |
| Коэффициент средней ЗП ( $K_6$ )                               | 0,42     | 0,7                | 0,294                     |
| Коэффициент переподготовки персонала ( $K_7$ )                 | 0,18     | 0,3                | 0,054                     |
| <b>Интегральный показатель конкурентоспособности персонала</b> |          |                    | <b>0,707</b>              |

Источник: рассчитано авторами.

Нормативные значения показателей конкурентоспособности персонала организации представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Нормативные значения показателей конкурентоспособности персонала организации

| Показатель   | Нормативное значение |
|--|----------------------|
| Квалификационный потенциал                                     | 0,92                 |
| Социальный потенциал   | 0,90                 |
| Мотивационный потенциал  | 0,79                 |
| <b>Интегральный показатель конкурентоспособности персонала</b> | <b>0,87</b>          |

Источник: составлено авторами.

Результат расчета уровня конкурентоспособности персонала в промышленной организации представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Результат расчета уровня конкурентоспособности персонала промышленной организации

| Показатель   | Фактическое значение | Нормативное значение | Уровень конкурентоспособности |
|--|----------------------|----------------------|-------------------------------|
| Квалификационный потенциал                                     | 0,84                 | 0,92                 | 0,91                          |
| Социальный потенциал   | 0,94                 | 0,90                 | 1,04                          |
| Мотивационный потенциал  | 0,35                 | 0,79                 | 0,44                          |
| <b>Интегральный показатель конкурентоспособности персонала</b> | <b>0,71</b>          | <b>0,87</b>          | <b>0,82</b>                   |

Источник: составлено авторами.

Таким образом, как показали расчеты, уровень конкурентоспособности персонала промышленной организации можно оценивать как высокий, так как находится в диапазоне от 0,75 до 1. Однако основное внимание необходимо сконцентрировать на укреплении мотивационного потенциала.

### Заключение

Таким образом, предложенный авторами методический подход устраняет информационный вакуум при принятии кадровых решений, позволяет расширить аналитическую базу для оценки кадрового потенциала организации, дополнить систему кадровой диагностики и мониторинга новым показателем «уровень конкурентоспособности персонала организации», усилить обоснованность направлений разработки кадровой стратегии организации.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Пуцеева, Н. В.* Роль оценки конкурентоспособности персонала в системе управления персоналом организации / Н. В. Пуцеева // Актуальные проблемы мировой экономики и менеджмента [Электронный ресурс] : материалы международной интернет-конференции студентов и магистрантов, Гомель, 20 декабря 2022 г. / редкол. : С. Н. Лебедева [и др.]; под науч. ред. канд. экон.наук, доцента М. В. Тимошенко. – Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2022. – С. 127–128.
2. *Новикова, С. М.* Конкурентоспособность персонала организации / С. М. Новикова, И. А. Чернявская // Актуальные проблемы мировой экономики и менеджмента: материалы международной интернет-конференции студентов и магистрантов. – Гомель : Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2016. – С. 154–156.
3. *Алексеева, Е. А.* Конкурентоспособность персонала в легкой и текстильной промышленности Республики Беларусь в условиях цифровизации экономики / Е. А. Алексеева // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2022. – № 6 (402). – С. 17–22.
4. *Makovskaya, N.* Skills development for digital transformation in textile / N. Makovskaya, A. Korabava, A. Aliakseyeva // International conference on textile and apparel innovation (ICTAI 2021), Vitebsk, 8–10 June 2021 / VGTU. – Vitebsk, 2021. – Vol. 2430. – С. 040011–1-040011-5.

5. **Ванкевич, Е. В.** Влияние управления человеческими ресурсами организации на эффективность ее деятельности: теоретические подходы и эмпирические оценки (на примере предприятий текстильной промышленности Республики Беларусь) / Е. В. Ванкевич [и др.] // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. – 2020. – № 6 (390). – С. 19–26.
6. **Маковская, Н. В.** Подходы к организации труда для инновационных и цифровых условий развития / Н. В. Маковская // Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины. – 2023. – № 2 (137). – С. 117–122.
7. **Маковская, Н. В.** Методические подходы к оценке мониторинга трудовых процессов в организации / Н. В. Маковская, Т. И. Черегова // Вестник Могилевского государственного университета имени А.А. Кулешова. – 2023. – № 1 (61). – С. 15–21.
8. **Коробова, Е. Н.** Исследование системы развития персонала в организациях Республики Беларусь / Е. Н. Коробова, Е. С. Гончарова // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2018. – № 1(34). – С. 156–163.
9. **Николаев, Н. А.** Методический подход к определению и оценке конкурентоспособности персонала / Н. А. Николаев, М. Н. Полещук // Вестник ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 93–109.
10. **Пылаев, И. Н.** Факторы и инструменты управления конкурентоспособностью персонала предприятия / И. Н. Пылаев // Экономика России в XXI век. – Томск : Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2014. – С. 252–257.
11. **Козырев, В. А.** Управление персоналом на железнодорожном транспорте: учебное пособие / В. А. Козырев, С. В. Палкин, В. В. Корсакова. – Москва: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2008. – 304 с.
12. **Нилова, Е. Е.** Оценка трудового потенциала потребительской кооперации Республики Беларусь / Е. Е. Нилова // Молодежь для науки и кооперации: разработки и перспективы: сборник научных статей IV международного форума молодых ученых, Гомель – Милоград, 13–15 мая 2015 г. / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации; под науч. ред. Н. А. Снытковой. – Гомель, 2015. – С. 19–22.
13. **Захаров, Н. Л.** Управление социальным развитием организации: учебник / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – Москва : ИРНФА–М, 2006. – 263 с.

Поступила в редакцию 13.06.2023 г.

Контакты: kor\_elena@tut.by (Коробова Елена Николаевна), pushevaya@yandex.by (Пушечная Надежда Владимировна)

#### ***Korobava E. N., Pushcheyaya N. V. METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING COMPETITIVENESS OF ORGANIZATION WORKFORCE***

*The article presents a methodological approach to assessing the competitiveness of workforce. The basis of the approach is the calculation of the level of personnel competitiveness. The calculation of the given indicator makes it possible to define key directions of personnel work to enhance the efforts of the organization to improve its personnel potential and strengthen the level of competitiveness of the organization.*

**Keywords:** personnel, personnel competitiveness, assessment of personnel competitiveness.