

Общество с ограниченной ответственностью
«Научно-исследовательский институт
эффективности и безопасности горного производства»
(ООО «НИИОГР»)

На правах рукописи



Захаров Святослав Игоревич

**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ
ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА:
СТРУКТУРНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД
(на материалах предприятий горнодобывающей промышленности)**

Специальность 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»
(Экономика народонаселения и экономика труда)

Диссертация на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант:
д-р экон. наук, профессор Т. А. Коркина

Челябинск — 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА	
1.1 Трудовая деятельность управленческих работников как фактор социально-экономического развития предприятия	17
1.2 Фундаментальные предпосылки исследования конкуренции на рынке труда	43
1.3 Конкурентоспособность работников управленческого труда: генезис и сущность	59
Выводы по главе 1	74
2 КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА	
2.1 Концепция динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда	76
2.2 Структурно-деятельностный подход к исследованию трудовой деятельности управленческих работников	93
2.3 Принципы динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда	105
Выводы по главе 2	113
3 МЕТОДОЛОГИЯ ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ОСНОВЕ СТРУКТУРНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ПОДХОДА	115
3.1 Закономерности динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда	115
3.2 Модель динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда	125

3.3 Комплекс методов динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда	132
Выводы по главе 3.....	157
4 МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	
4.1 Методика оценки и проектирования конкурентоспособности работников управленческого труда.....	159
4.1.1 Разработка методики оценки конкурентоспособности работников управленческого труда на предприятиях горнодобывающей промышленности	159
4.1.2 Апробация методики оценки конкурентоспособности работников управленческого труда на предприятиях горнодобывающей промышленности	177
4.2 Методический подход к оценке конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия.....	186
4.3 Нормирование и оплата труда управленческих работников как инструмент повышения конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия.....	196
Выводы по главе 4.....	216
5 РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ОСНОВЕ СТРУКТУРНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ПОДХОДА	
5.1 Организационный механизм и ограничения динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда	218
5.2 Расчет экономической эффективности динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда	227

5.3 Опыт и социально-экономические результаты динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда на предприятиях горнодобывающей промышленности России	234
Выводы по главе 5.....	264
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	267
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	272
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А — Трактовки термина «конкурентоспособность» применительно к субъектам трудовых отношений (по результатам контент-анализа публикаций за период 2000—2021 годов).....	319
Приложение Б — Задание горному мастеру участка горных работ.....	323
Приложение В — Шкалы классности работников управленческого труда .	325

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Вектор развития XXI века связан с ускорением изменений в социальной, экономической и политической сферах жизни общества; сокращением жизненного цикла применяемых в промышленности технологий; усилением конкуренции и рыночных требований к компаниям и наемным работникам. Повышается информационная насыщенность внешних и внутренних взаимосвязей предприятий, что в условиях внешнеэкономической нестабильности приводит к росту неопределенности в сфере управления экономикой, предприятиями, к изменению критериев оценки и требований в отношении профессиональных компетенций, квалификации, качества кадров компаний, особенно в промышленности.

Глобальной тенденцией в мировой экономике, характерной и для России, является значимое усиление роли работников управленческого труда как специфической категории наемных работников. Эффективность их труда детерминированы оптимизацией и соблюдением баланса между задачами и результатами как в текущем, так и в долгосрочном периодах. Достижение такого баланса выступает индикатором конкурентоспособности работников управленческого труда компаний в целом в условиях высокой изменчивости современных социально-экономических процессов. Статистика подтверждает сложившиеся тенденции вариативности конкурентных позиций компаний и работников управленческого труда разных уровней. Так, срок нахождения компании в списке крупнейших в мире (Fortune 500) сократился за три последних десятилетия с 20 до 14 лет. Аналогичная ситуация наблюдается в области трудовой деятельности управленческих работников: по данным консалтинговых агентств, за последние пять лет срок пребывания высших руководителей российских компаний в одной должности уменьшился на 30 % и составил в 2021 году 3,5 года. По руководящим должностям первичного уровня этот срок составляет не более двух лет.

Высокие показатели сменяемости работников управленческого труда, как сложившаяся тенденция современного этапа развития рыночной экономики, объ-

ясняются их низкой конкурентоспособностью и, как следствие, негативно влияют на состояние предприятий (по данным Bloomberg, доля нежизнеспособных предприятий и компаний за последние 30 лет выросла в 10 раз). Это обусловлено кумулятивным увеличением разрыва между фактической и требуемой результативностью труда этой категории работников, что актуализирует необходимость обновления теории и методологии динамизации их конкурентоспособности. При этом разработка методических рекомендаций и прикладных механизмов динамизации конкурентоспособности в условиях нарастания неопределенности социально-экономических процессов, интенсивности изменения технологий и вариативности конъюнктуры рынка труда позволит реализовать конкурентные преимущества, повысить эффективность промышленных предприятий, темпы роста ВВП и доходы населения, что соответствует национальным приоритетам развития Российской Федерации до 2030 года.

Степень разработанности проблемы. Проблематика формирования и развития конкурентоспособности субъектов в производственной и трудовой сферах является объектом междисциплинарных исследований, пересечением научных интересов разных концепций и теорий: социальных, экономических, управленческих.

Вопросы трудовых отношений и развития человеческого капитала рассмотрены в трудах Г. Беккера, Т. Гилберта, Ф. Гилбрета, У. Деминга, Д. Макгрегора, Д. Минцера, Э. Мэйо, У. Оуши, Ф. Тейлора, М. П. Фоллет, К. Шваба, Т. Шульца, Г. Эмерсона и др.

Теоретические основы экономики и социологии труда представлены в исследованиях А. А. Богданова, М. И. Бухалкова, Н. А. Волгина, А. К. Гастева, Б. М. Генкина, О. А. Ерманского, Т. И. Заславской, Р. И. Капелюшниковой, П. М. Керженцева, А. Я. Кибанова, А. Л. Мазина, Ю. Г. Одегова, Ю. С. Перевощикова, В. С. Половинко, А. И. Рофе, Г. Г. Руденко, С. Г. Струмилина и др.

Вопросам развития и трансформации трудовых отношений в аспекте повышения эффективности и производительности труда посвящены исследования

Н. Г. Бутко, Р. А. Долженко, А. Л. Жукова, Е. Г. Жулиной, А. Ф. Зубкова, О. В. Зубковой, И. Г. Ершовой, Д. В. Круглова, Е. В. Кучиной, П. П. Лутовинова, А. М. Макарова, З. М. Назаровой, А. Н. Нестеренко, Е. В. Попова, Т. Ю. Стукен, И. Н. Ткаченко, Дж. С. Хорнсби, Е. В. Шубенковой и др.

Проблемы результативности трудовой деятельности управленческих работников проанализированы в публикациях И. Адизеса, У. Бенниса, В. А. Галкина, Д. Гоулмана, Дж. Джермейера, П. Друкера, С. Керра, Ч. Кима, К. Кэшмена, К. Левина, Р. Ликерта, Р. Манна, Р. Мауборна, С. В. Рачек, Р. Стогдилла, Ф. Стэндфорда, Р. Танненбаума, Ф. Фидлера, М. Херманна, У. Шмидта и др.

Тема диссертационного исследования определила необходимость анализа теоретико-методологических основ и практических аспектов обеспечения конкурентоспособности субъектов как на уровне экономики в целом (Дж. С. Милль, Э. Хекшер и Б. Олин, Й. Шумпетер, М. Портер, Донг-Сунг Чо и др.), так и ее отдельных отраслей (Н. Кассим, О. А. Козлова, А. Г. Мокронос, С. А. Прокопенко, В. В. Радаев, Д. Сони, Р. А. Фатхутдинов и др.).

Ключевые аспекты формирования, развития, а также оценки конкурентоспособности работников управленческого труда в научных исследованиях представлены следующими направлениями:

— исследование факторов, тенденций, стимулов повышения компетентности работника (Т. А. Коркина, Е. И. Кудрявцева, И. А. Кулькова, Л. В. Лабунский, Л. Х. Липпман, Л. Г. Миляева, Т. Г. Озерникова, О. Е. Подвербных, И. И. Просвирина, А. А. Рожков, С. И. Сотникова, Т. В. Хлопова, Дж. Холланд и др.);

— идентификация поведенческих характеристик (В. И. Шаповалов и И. Б. Шуванов), социально-психологические аспекты конкурентоспособности управленческих работников (С. В. Дрожжина и Л. И. Донец);

— анализ условий и механизма достижения баланса интересов субъектов фирмы, предприятия (В. Б. Артемьев, В. М. Быков, Н. В. Галкина, Е. Г. Калабина, М. Шыкыр и др.);

— оценка эффективности результатов управленческого труда (В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, Н. Вокич, Д. Фражлич и др.).

Теория и научно-методологическая база современного этапа разработанности проблемы развития управленческого труда требует обновления, о чем свидетельствуют ограничения и противоречия, не позволяющие на практике повысить результативность деятельности и конкурентоспособность управленческих работников как специфической категории наемных работников предприятия. Недостаточно освещены вопросы формирования и развития эндогенных механизмов повышения эффективности использования потенциала этой категории работников в сфере трудовой деятельности, условий и факторов динамизации их конкурентоспособности. Это предполагает необходимость развития теории и синтеза методологических подходов для расширения границ научного знания в области разработки социально-экономических и организационных механизмов управления трудом, повышения эффективности и производительности труда, качества трудовой жизни работников промышленных предприятий, а также занятых в народном хозяйстве страны в целом.

Актуальность обозначенной научной проблемы, высокая практическая значимость, а также недостаточная теоретико-методологическая и методическая разработанность определили выбор темы диссертационного исследования, его объект, предмет, цель, задачи и структуру.

Объектом диссертационного исследования является деятельность работников управленческого труда как специфической категории наемных работников промышленных предприятий.

Предмет исследования — трудовые отношения в условиях динамизации конкуренции работников управленческого труда промышленных предприятий.

Цель исследования — развитие теоретико-методологических основ динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда на основе структурно-деятельностного подхода для повышения производительности труда на промышленных предприятиях.

Реализация цели исследования предполагает постановку и решение следующих **задач**:

1. Развить, систематизировать и дополнить категориально-понятийный аппарат исследования управленческого труда; обосновать концепцию динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда.

2. Обосновать методологический подход и принципы исследования динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда как особой категории наемных работников.

3. Сформировать модель обеспечения динамики конкурентоспособности работников управленческого труда, выявить условия, закономерности и ограничения ее реализации.

4. Разработать комплекс методических инструментов для практической реализации структурно-деятельностного подхода, направленного на динамизацию конкурентоспособности работников управленческого труда предприятий горнодобывающей промышленности.

5. Разработать организационный механизм поэтапной трансформации управленческого труда, динамизации конкурентоспособности управленческих работников и улучшения рыночной позиции предприятий горнодобывающей промышленности.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках Паспорта специальностей ВАК Минобрнауки РФ 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда)»: п. 8.12 «Теоретико-методологические основы экономики труда»; п. 8.13 «Количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов. Человеческий капитал и его характеристики»; п. 8.15 «Производительность и эффективность труда: сущность, динамика, методы измерения, факторы и резервы повышения. Стимулирование и оплата труда работников»; п. 8.16 «Проблемы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Формирование конкурентоспособности работников. Профессиональная ори-

ентация населения»; п. 8.18 «Организация и нормирование труда. Условия, охрана и безопасность труда».

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные положения теорий экономики труда, человеческого капитала, конкурентоспособности работника, теория конкуренции и конкурентологии, научные концепции научной организации труда и бережливого производства, методология системного, структурного, поведенческого и деятельностного подходов, общенаучные методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения, аналогий. Используются специфические методы анализа предметной области: социологических исследований (анкетирование, интервьюирование), исследования рабочего времени работников (хронометраж, фотография рабочего времени), экспертных оценок, социально-экономического прогнозирования, моделирования, статистического анализа (регрессионный, трендовый), прикладные исследования и разработки, выполненные отечественными и зарубежными исследователями.

Информационной базой исследования послужили официальные данные статистической отчетности Госкомстата России, публичные отчеты ведущих горнодобывающих компаний CoalIndia, Shenhua, Peabody, Glencore, AngloAmerican, Bumi, Rio Tinto, «СУЭК», «ЕВРАЗ», «ЕВРОХИМ»; отраслевая научно-техническая литература; диссертационные исследования по проблемам обеспечения конкурентоспособности работников и управленческого труда; информационные ресурсы сети Интернет; материалы, содержащиеся в эмпирических исследованиях зарубежных и отечественных ученых; отчеты и материалы отраслевого научно-исследовательского института НИИОГР; материалы международных, отраслевых, территориальных конференций, симпозиумов и семинаров; результаты собственных исследований автора.

Для обоснования положений и выводов работы использованы результаты проведенных автором исследований и консультационных работ по направлениям: аудит и повышение социально-экономической эффективности рабочих процессов; совершенствование систем нормирования и оплаты труда; оценка и раз-

работка программ повышения профессионализма управленческих работников на предприятиях горнодобывающей промышленности.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методологии структурно-деятельностного подхода к динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда на промышленных предприятиях.

В процессе диссертационного исследования получены и вынесены на защиту следующие **научные положения и результаты, имеющие новизну**:

1. Систематизирован и расширен категориально-понятийный аппарат исследования управленческого труда, а именно: *обоснована взаимосвязь* эндогенных (управленческий потенциал работника) и экзогенных (внутренняя среда предприятия) условий приложения управленческого труда и динамики конкурентоспособности работника управленческого труда. *Расширена функциональность* понятия «управленческий потенциал» как интегративного единства ресурсных (эндогенные способности), процессных и результативных (эффективность и безопасность) характеристик; *введена трактовка* понятия «конгруэнтность внутренней и внешней среды предприятия» — как экзогенное условие взаимодополняемости, взаимного соответствия их параметров в статике и динамике; *предложено авторское содержание категории* «конкурентоспособность работника управленческого труда», понимаемой как свойство и характеристика непрерывного развития руководителем комплекса преимуществ на внутрифирменном и внешнем рынках труда в текущем периоде и в перспективе при одновременном достижении взаимовыгодных результатов трудовых отношений между всеми субъектами предприятия. Расширенная теоретическая платформа позволила *разработать научную концепцию динамизации конкурентоспособности управленческих работников* для повышения эффективности промышленных предприятий посредством развития индивидуальных способностей работника управленческого труда и перманентных изменений внутренней среды предприятия (п. 8.12, 8.16 Паспорта специальностей ВАК).

2. Разработан *структурно-деятельностный методологический подход к динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда*, а именно: выявлены преимущества сочетания деятельностной (качественное изменение содержания управленческого труда) и структурной (многоаспектность изменений) составляющих; выделены взаимосвязанные и взаимодополняющие компоненты трудовой деятельности работников управленческого труда, включающие: *социальный* — достижение баланса интересов субъектов трудовых отношений; *компетентностный* — детерминирующий развитие управленческого потенциала работника; *экономический* — обуславливающий эффективность и производительность труда; раскрыто их влияние на изменение конкурентных позиций работников управленческого труда. Обоснованы *принципы динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда*: соответствие внутренней и внешней среды предприятия; непрерывность формирования компетенций с темпом, опережающим рыночные требования; рыночная субъектность управленческих работников; сбалансированность интересов субъектов трудовых отношений, — что позволяет обеспечить управляемое развитие трудовых отношений на промышленных предприятиях с учетом современных тенденций развития экономики (п. 8.16 Паспорта специальностей ВАК).

3. Сформирована *модель динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда*, отличающаяся системными взаимосвязями процессов и условий, влияющих на изменение конкурентной позиции работников, уровень и динамику результатов управленческого труда; выделены детерминанты, формирующие конкурентную позицию управленческих работников, а именно: повышение уровня развития управленческого потенциала работника; направления изменений социальных, компетентностных, экономических параметров управленческого труда, совокупность условий, обеспечивающих усиление конгруэнтности внешней и внутренней среды. Применение модели позволяет проектировать траектории изменения конкурентной позиции работника посредством активизации *персонально-ориентированных методов* формирования и развития управленческого потенциала и *системно-ориентированных методов* повышения эффектив-

ности управленческого потенциала и усиления конгруэнтности параметров внешней и внутренней среды промышленного предприятия посредством создания институциональных условий и механизмов развития трудовых отношений (*п. 8.13 Паспорта специальностей ВАК*).

4. Разработан комплекс методических инструментов оценки и динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда, отличие которого заключается в следующем: систематизация показателей, характеризующих «исходные» и «выходные» параметры их конкурентных позиций по социокомпетентностно-экономическим компонентам управленческого труда; применение шкалы градации с целью идентификации уровней развития гибких и жестких способностей работника; формирование рейтинга конкурентоспособности работника на внутрифирменном (внутреннем) и отраслевом (внешнем) рынках труда; дифференциация методов обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности управленческих работников с учетом состояния внутренней среды предприятия, — что позволяет выявлять конкурентные ограничения и определять направления изменений в содержании управленческого труда, планировать траекторию развития конкурентных позиций работников управленческого труда (*п. 8.16, 8.18 Паспорта специальностей ВАК*).

5. Разработан организационно-экономический механизм динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда, отличие которого заключается в воспроизводимости и непрерывности повышения конкурентоспособности на основе постоянного мониторинга и контроля уровня и динамики параметров, характеризующих конкурентные позиции управленческих работников; обновления норм управленческого труда в соответствии с требуемыми параметрами качества исполнения функционала управленческими работниками; разработки и реализации взаимосвязанных мер повышения эффективности и производительности труда для достижения целевых параметров предприятия, что позволяет на предприятиях горнодобывающей промышленности обеспечивать рост показателей удовлетворенности субъектов трудовых отношений качеством тру-

довой деятельности, инновационности труда и компетентности работников управленческого труда в целом (*п. 8.15, 8.16 Паспорта специальностей ВАК*).

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в развитии теории экономики труда в аспекте конкурентоспособности работников управленческого труда, методологии структурно-деятельностного подхода, адаптированной к особой категории работников — управленческим работникам; формировании теоретических и методических механизмов и инструментов динамизации конкурентоспособности, направлений и каналов влияния внутренней среды промышленного предприятия на эффективность и производительность труда работника, что согласуется со Стратегией научно-технологического развития РФ в части «усиления возможностей эффективного ответа российского общества на большие вызовы с учетом взаимодействия человека и технологий, социальных институтов на современном этапе глобального развития»¹.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и обосновании комплексного методического инструментария и авторских научно-практических рекомендаций по динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда промышленных предприятий, которые направлены на достижение роста ВВП, что согласуется с национальными целями развития Российской Федерации на период до 2030 года. С учетом задач, определенных Национальным проектом «Производительность труда», исследование направлено на внедрение передовых управленческих, организационных и технологических решений и системы методической и организационной поддержки повышения производительности труда на предприятиях.

Результаты работы могут быть использованы в качестве теоретической и методологической основы образовательными учреждениями при разработке программ учебных дисциплин «Экономика труда», «Регламентация и нормирование труда», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Организация и оплата труда»; научными организациями и промышленными предпри-

¹ Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (в редакции Указа Президента Российской Федерации от 15.03.2021 № 143).

ятиями в процессе исследования и реализации современных подходов к повышению производительности труда, что подтверждается соответствующими документами о внедрении результатов диссертационного исследования.

Апробация результатов исследования. Основные методологические положения и практические разработки были использованы при формировании программ развития работников управленческого труда горнодобывающих производственных объединений и предприятий: ООО «Бобровский кварцит», ООО «Восточно-Бейский разрез», АО «Разрез Изыхский», АО «Разрез Тугнуйский», АО «Ургалуголь», что подтверждается соответствующими документами.

Научные положения диссертации и практические рекомендации, разработанные автором, использованы в работе с руководителями и специалистами предприятий горнодобывающей отрасли (более 1500 чел.) при проведении в 2013—2022 годах аналитико-моделирующих семинаров-практикумов и тренингов в Центре самоподготовки руководящего персонала на базе НИИОГР.

Результаты исследования и основные научные положения работы докладывались и получили одобрение:

— на международных конференциях, в том числе: 30th International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth (ноябрь 2017 года), 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic (4—5 ноября 2020 года); VIII Международная научная конференция Центра исследований экономической культуры СПбГУ «Труд и досуг в экономике и культуре будущего (Санкт-Петербург, 2019 год); XXXVI Международная научно-практическая конференция «Россия сегодня: глобальные вызовы и национальные интересы», посвященная 100-летию Академии труда и социальных отношений (Челябинск, 2019 год); XIII и XIV международные научно-практические конференции «Достойный труд — основа стабильного общества» (Екатеринбург, 2021—2022 годы) и пр.;

— российских конференциях: V—XII научно-практические конференции «Проблемы в управлении социально-экономическими системами в условиях инновационного развития» (Челябинск, 2011—2018 годы); VI—VIII всероссийские научно-практические конференции с международным участием «Актуальные проблемы экономики и управления» (Екатеринбург, 2018—2021); VII научно-практическая конференции ГУУ «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда» (Москва, 2021 год); Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы управления персоналом в условиях постпандемической экономики» (Екатеринбург, 2021 год); XV Сибирский кадровый форум «Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы» (Новосибирск, 2022 год) и пр.;

— отраслевых конференциях, в том числе: II и III международные научно-практические конференции «Открытые горные работы в XXI веке» (Красноярск, 2015, 2017 годы); XXXIII и XXXIV международные научные симпозиумы «Неделя горняка» (Москва, 2020—2023 годы); III Всероссийская научно-практическая конференция «Золото. Полиметаллы. XXI век: устойчивое развитие» (Челябинск, 2022 год);

— научных семинарах НИИОГР (Челябинск), ЧелГУ (Челябинск), ЮУрГУ (Челябинск), УРГЭУ (Екатеринбург), ИЭ УрО РАН (Екатеринбург), МГТУ им. Г. И. Носова (Магнитогорск) и ЮЗГУ (Курск); технических советах производственных объединений, компаний, предприятий «Восточная горнорудная компания», «ЕВРАЗ», «ЕВРОХИМ», «СУЭК».

Публикации. Основные теоретические и прикладные результаты диссертационного исследования отражены в 42 научных публикациях общим объемом 34,9 п. л. (авторских — 24,1 п. л.), в том числе: в 1 монографии; в 15 статьях в изданиях, рекомендуемых ВАК для опубликования результатов диссертационного исследования, а также в 8 изданиях из перечня Scopus и WoS.

Поставленные цель и задачи определили логику и структуру диссертационного исследования. Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, трех приложений, библиографического списка, изложенных на 328 страницах; содержит 74 рисунка, 57 таблиц. Библиографический список состоит из 445 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

1.1 Трудовая деятельность управленческих работников как фактор социально-экономического развития предприятия

В основе определения роли трудовой деятельности и результатов труда управленческих работников в развитии промышленного предприятия лежит описание содержания таких понятий, как социально-экономическая система, процесс воспроизводства, процесс развития, а также динамика и факторы развития, которые определяют требования к компонентам трудовой деятельности и функциям управленческих работников.

Понятие «система» отражает множество тесно взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (объектов, процессов, явлений и пр.), представляющих определенное целостное образование, имеющее общую цель функционирования.

Экономическую систему ученые-экономисты характеризуют как:

- «способ производства — единство производительных сил определенного уровня развития и соответствующих им производственных отношений;
- общность людей (социум), объединенных общим экономическим интересом;
- совокупность производственных отношений;
- закономерность деятельности человека как индивида и члена общества;
- единство человека и общественного производства» [243; 260].

Экономическая система предполагает обязательное присутствие человека в качестве субъекта системы. При рассмотрении же человека в качестве субъекта системы нельзя говорить только о чисто экономических отношениях, следует рассматривать также и социальные отношения. Таким образом, многие авторы, говоря об экономической системе, подразумевают наряду с экономическими также и социальные отношения.

В данной диссертационной работе применяется трактовка социально-экономической системы как «целостной совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических субъектов и их отношения по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг» [424], предложенной В. С. Новиковым, Е. Н. Клочко, Е. А. Ярушкиной и Б. М. Жуковым.

Предприятие, как социально-экономическая система, находится в динамике, то есть в состоянии движения, развития, изменения под влиянием внешних или внутренних факторов. При этом фактор — «причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты» [31].

Диссертант на основе анализа литературных источников и практических примеров функционирования социально-экономических систем разделяет мнение о том, что «возможны следующие основные динамические модели их развития: воспроизводственная, которая неизбежно заканчивается деградацией, и модель инновационного развития» [57; 360]. На практике обычно наблюдается комбинация описанных моделей (таблица 1.1).

Как отмечает Н. В. Галкина, «инновационное развитие осуществляется применением известных решений, ранее не применяемых на предприятиях компании, либо разработкой и освоением новых. Поиск новых возможностей для развития предприятия и их реализация позволяют улучшить жизнь каждого человека, принимающего участие в этом деле, и компании в целом благодаря лучшему использованию трудового потенциала» [57].

Н. В. Галкина отмечает, что «практически каждая публикация по проблемам экономики и управления промышленным предприятием подчеркивает исключительную важность такого фактора устойчивого развития, как наемный работник» [57]. Исследования В. Б. Артемьева и В. А. Галкина показали, что «80 % причин снижения устойчивости функционирования предприятия связаны с человеческим фактором» [11].

Таблица 1.1 — Основные модели динамики развития социально-экономических систем

Вид модели	Результат реализации	Графическое представление модели
Инновационное развитие — изменение внутренних и внешних связей, в результате которого возникает его новое качественное состояние более высокого уровня	Достижение лидирующих позиций	
Воспроизводство — сохранение, возобновление существующего качественного состояния	Сохранение достигнутых позиций	
Деградация — постепенное ухудшение, утрата ценных качеств и связей	Потеря достигнутых в прошлом позиций	

Условное обозначение: — числовое значение показателя социально-экономического состояния системы.

Примечание: разработано автором.

В составе наемных работников предприятия традиционно выделяют работников управленческого труда, или управленческих работников.

Под работниками управленческого труда в диссертационном исследовании в широком смысле понимаются работники, входящие в штат предприятия

и осуществляющие на нем функцию управления — действия и операции, направленные на постановку и достижение цели социально-экономической системы.

По масштабам и содержанию трудовой деятельности на предприятии целесообразно выделять три категории управленческих работников:

— высшего уровня (директор и его заместители), отвечающие за результаты функционирования предприятия и его взаимодействие с внешней средой, доля этой категории — менее 1 % в общей численности трудящихся в промышленности;

— среднего уровня (начальники цехов, участков, отделов, смен и их заместители), отвечающие за результаты функционирования структурного подразделения — 3—7 % в общей численности трудящихся в промышленности;

— первичного уровня (мастера, бригадиры, звеньевые), отвечающие за результаты функционирования части трудового коллектива, в том числе на общественных началах, — 5—8 % в общей численности трудящихся в промышленности.

Анализ ряда экономических публикаций показал, что понятие «работник управленческого труда» может раскрываться в литературе с использованием таких понятий, как «руководитель» и «менеджер», и употребляется в следующих аспектах:

1) в целевом аспекте — «работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива» [375];

2) в функционально-экономическом аспекте — «должностное лицо, несущее ответственность за выполнение группы однородных функций по управлению определенным видом деятельности» [375];

3) в формально-функциональном аспекте — «лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации деятельности» [375];

4) в содержательном социально-экономическом аспекте — «лицо, ответственное за определение общих целей, задач, механизма их реализации и осуществление контроля за деятельностью управляемой им организации» [227].

В рамках проводимого исследования автор придерживается содержательного социально-экономического аспекта дефиниции управленческих работников, предполагающего реализацию в их трудовой деятельности интересов всех субъектов предприятия.

Н. В. Галкина указывает, что «в силу разных причин наемные работники предприятия формируют стратегии своего поведения, которые могут совпадать или противоречить стратегиям собственника капитала. Противоречивые стратегии могут привести к нежелательным результатам: собственника — к разорению, персонал — к нестабильности, руководителя — к потере репутации и отставке. Поэтому экономическая стратегия развития предприятия должна учитывать интересы собственника капитала и наемных работников» [57].

В этой связи диссертантом сделан вывод, что предназначением труда управленческих работников является обеспечение соблюдения баланса интересов всех субъектов предприятия посредством его инновационного развития.

В современной экономической науке сложилось целое направление исследований в этой области — менеджериализм как способ рассмотрения и организации деятельности социально-экономической системы исключительно с точки зрения менеджеров, «являющихся ключевыми функциональными агентами бюрократизированного общества» [397; 398; 399]. Функция менеджеров в таком случае — «оказывать поддержку росту прибыльности организации и отвечать ожиданиям и требованиям акционеров, потребителей и некоторых групп работников» [390].

В. Б. Артемьев, А. Б. Килин, В. А. Галкин и А. М. Макаров рассматривают функционал работников управленческого труда как «формирование коллектива, способного достигать поставленных целей».

Коллектив в зависимости от отношения к нему трактуется по-разному:

- объединение людей, связанных постоянной совместной работой и входящих в состав одной организации, учреждения, предприятия и т. п.;
- группа людей, объединенных общей трудовой деятельностью, общими интересами;
- группа людей, сплоченных общей целью [345].

Работники управленческого труда, являясь носителем сформированных ранее ценностей, социально-экономических, организационных и трудовых отношений, устанавливают, сохраняют и развивают их в коллективе. В частности, на основе этих ценностей и отношений они осуществляют подбор ключевых работников коллектива, «формируют костяк, организуют взаимодействие, оценивают и контролируют результаты» [345].

На основе обобщения результатов проведенного анализа под трудовой деятельностью управленческих работников на предприятии предложено понимать целесообразное формирование и изменение взаимоотношений и взаимодействия работников предприятия (подразделения, трудового коллектива), обеспечивающие его воспроизводство и развитие как социально-экономической системы в интересах субъектов трудовых отношений и общества. Как и любая другая трудовая деятельность, она включает предмет, средства и результат труда.

Работники управленческого труда являются особой категорией работников, поскольку в результате их деятельности определяется целевое состояние коллектива и предприятия, формируется механизм его достижения и в конечном итоге предопределяются текущие и долгосрочные социально-экономические результаты функционирования предприятия и отрасли в целом.

Основные современные особенности трудовой деятельности управленческих работников, по С. В. Рачек и Я. В. Хоменко, представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 — Основные современные особенности трудовой деятельности управленческих работников

Особенность трудовой деятельности управленческих работников	Предмет труда (подсистема предприятия)	Результат труда — эффективность, производительность, результативность
Мотивированность	Мотивация и оплата труда	— развития мотивации и оплаты труда
Интеллектуальность	Управление знаниями и развитие персонала	— развития персонала
Инновационность	Новые технологии в управлении	— применения новых технологий в управлении
Сбалансированность	Ключевые показатели деятельности	— достижения целей организации
Корпоративность	Корпоративная культура	— формирования корпоративной культуры
Синергизм	Взаимодействие и организация труда	— развития межотраслевого взаимодействия

Примечание: составлено автором на основе [293].

С целью выявления социального портрета работника управленческого труда на промышленном предприятии автором проведено социологическое исследование. Под социальным портретом понимается описание объективных (пол, возраст, уровень образования, стаж работы) и субъективных (настрой, готовность к профессиональному росту и развитию) качеств, присущих большинству представителей этой категории персонала.

Эмпирической базой проводимого социологического исследования послужили 759 работников добывающих и обогатительных предприятий горнодобывающей промышленности РФ, отобранные случайным образом и по своим половозрастным характеристикам отражающие генеральную совокупность. Доверительный интервал выборки, по расчетам автора, составил $95 \pm 5 \%$.

В представленной выборке к числу управленческих работников отнесли себя 235 опрошенных.

Исследование проводилось в форме анкетного опроса, респондентам необходимо было указать пол, возраст, образование, стаж работы и дать ответы на четырнадцать вопросов закрытого типа (с выбором одного варианта ответа).

Результаты, полученные в исследовании, позволяют сделать следующие выводы:

1. Среди управленческих работников на исследованных предприятиях угольной промышленности преобладают мужчины. Их доля составила 65 %. Следовательно, на каждую женщину-руководителя в среднем приходится 1,86 мужчины-руководителя.

2. Среди работников управленческого труда преобладают люди в возрасте старше 30 лет — 92 %, в том числе в возрасте 30—40 лет — 33 %, 40—50 лет — 30 %, старше 50 лет — 29 %. Средний возраст составляет 42 года.

3. Среди опрошенных работников управленческого труда 98 % имеют среднее профессиональное (48 %) и высшее (50 %) образование. Только 2 % опрошенных работников отметили, что имеют среднее образование.

4. Среди опрошенных работников управленческого труда 69 % имеют стаж трудовой деятельности более 10 лет. В руководящей должности стаж работы более трех лет отметили 74 % опрошенных.

Для оценки развития субъективных качеств результаты ответов 235 работников, которые отнесли себя к категории управленческих работников, сравнивались с ответами контрольной группы, в состав которой входили 524 работника, которые не отнесли себя к категории управленческих работников (основные, вспомогательные рабочие и технические специалисты).

На основе сравнительного анализа результатов исследования, выявлены характерные особенности управленческих работников:

1. Они оптимистичнее остальных работников. Участникам опроса предлагалось оценить свое настроение до и после рабочего дня, в результате чего выяснилось, что в контрольной группе доля позитивно настроенных работников составила 22 %, среди управленческих работников — 32 %. Таким образом, управленческие работники на 45 % позитивнее смотрят на свою трудовую деятельность.

2. Сильнее вовлечены в работу. Участникам опроса предлагалось оценить динамику своей заинтересованности в работе за последние 1—2 года, в результате чего выяснилось, что в контрольной группе доля тех, у кого интерес к работе возрастает, составила 29 %, среди управленческих работников — 39 %, то есть в 1,3 раза больше. Пропорционально изменилась и доля тех, у кого интерес к работе снизился.

3. Сильнее удовлетворены возможностями развития и самореализации на предприятии. Участникам опроса предлагалось оценить свою удовлетворенность перспективой карьерного роста, повышением квалификации, возможностями самореализации, участием в принятии важных решений, в результате чего выяснилось, что в контрольной группе доля удовлетворенных этими факторами трудовых отношений составила 62—65 %, у управленческих работников — 80—85 % (таблица 1.3).

Из полученных данных сделан вывод, что современные управленческие работники обладают значительным потенциалом, поскольку имеют высокий уровень образования, опыт работы, позитивный настрой и интерес к работе.

Таблица 1.3 — Удовлетворенность возможностями развития и самореализации на предприятии (социологический опрос, 759 чел., 2018—2020 годы), %

Фактор	Доля удовлетворенных фактором		Управленческие работники по отношению к контрольной группе
	Контрольная группа	Управленческие работники	
Перспектива карьерного роста	65	80	+23
Повышение квалификации	66	85	+29
Возможность самореализации	66	82	+24
Участие в принятии важных решений	62	80	+29

Примечание: составлено автором.

Влияние работников управленческого труда на социально-экономическое состояние предприятия обеспечивается организацией процессов воспроизводства и развития объекта управления, что отражается в результатах деятельности и сбалансированности интересов субъектов трудовых отношений (рисунок 1.1).

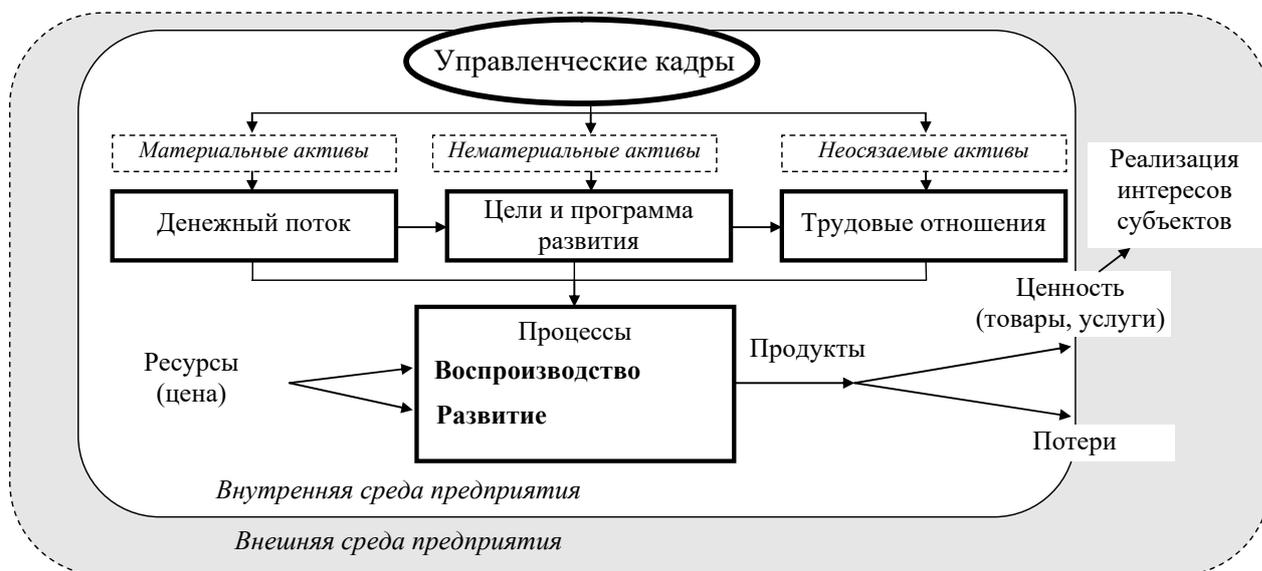


Рисунок 1.1 — Схема влияния управленческих работников на социально-экономическое состояние предприятия

Примечание: составлено автором.

Важнейшими в аспекте организации производственного взаимодействия персонала на промышленных предприятиях являются трудовые отношения как система взаимоотношений, возникающих между работниками и работодателями по поводу осуществления сторонами трудовых процессов. Поскольку эти отношения определяют удовлетворенность людей своим трудом и положением в обществе, их проявления могут быть зафиксированы не только на уровне предприятия, но и на уровне целой отрасли и государства, подтверждением чего служат забастовки шахтеров в период 1989—1998 годов.

Трудовые отношения «тесно связаны с организационно-экономическими, выражающими структуру производственных связей в соответствии с видами практической деятельности и стратегическими целями предприятия, а также социально-экономическими, определяющими права и обязанности собственников капитала и наемных работников в присвоении экономических ресурсов и потребительских благ в сфере производства, обмена, распределения и потребления» [57; 161].

На современном этапе развития трудовых отношений на промышленных предприятиях можно отметить следующее противоречие: несмотря на то что в стране сформировался и функционирует рынок труда, на предприятиях зачастую сохраняются нормы труда и система его оплаты, присущие плановой экономике, которые ориентируют персонал на достижение объемных, плановых показателей производства вместо рыночных, обеспечивающих рост производительности труда, снижение себестоимости продукции и операционных издержек, экономию материальных и трудовых ресурсов, повышение конкурентоспособности и улучшение качества продукции, создание безопасных условий производства и труда и в конечном итоге — устойчивое функционирование и развитие предприятия.

Качественное несоответствие развития трудовых отношений развитию социально-экономических и организационно-экономических отношений привели к тому, что первые стали ведущим ограничением повышения конкурентоспособности российских предприятий, что особенно остро проявляется в горнодобывающей отрасли.

Сложность организации процессов воспроизводства и развития объекта управления в современном мире исследователи описывают концепцией VUCA, образованной от аббревиатуры английских слов *volatility* (нестабильность), *uncertainty* (неопределенность), *complexity* (сложность) и *ambiguity* (неоднозначность).

По мнению, Х. Манвани, «нестабильность и неопределенность стали новой нормой жизни в мире, где ранее успешные компании теперь находятся вне конкурентной борьбы» [203]. Как отмечает Х.-Ю. Варнеке, «успех в прошлом не является гарантом успеха в будущем» [40].

В этой ситуации нестабильности все социально-экономические субъекты окружены «черными лебедями», о которых писал Н. Н. Талеб, описывая труднопрогнозируемые и редкие события, имеющие значительные последствия [333].

К. Кумар Дас и А. Ара отмечают, что «мы движемся от мира проблем, решение которых требует проведения быстрого анализа и скорости принятия решений к миру дилемм, которые требуют терпения и решимости в условиях неопределенности. Работа над решением этих дилемм требует разносторонности и новых профессиональных навыков» [413].

Исследователи отмечают, что новые условия отличаются от тех, к которым привыкли предыдущие поколения работников управленческого труда. В мире перемен, нестабильность прямо пропорциональна возможностям, поэтому нестандартные подходы и риски могут стать отправной точкой в достижении лидерства.

Косвенным подтверждением реализации и развития концепции VUCA является произошедшее за последние 30 лет сокращение в 2 раза продолжительности трудовой жизни (времени нахождения в должности) высших руководителей (СЕО) в компаниях из рейтинга S&P500, а также сокращение средней продолжительности существования компании в 6 раз (с 90 до 14 лет) [246].

Описанная направленность социально-экономических процессов обусловила необходимость более глубокого рассмотрения роли трудовой деятельности управленческих работников в процессах воспроизводства и развития подразделений и предприятий.

Для исследования этого вопроса была использована информация о деятельности предприятий преимущественно горнодобывающей промышленности, поскольку она: является начальным звеном производственного процесса в масштабах национальной экономики; оказывает существенное влияние на занятость и социально-экономические условия жизни в регионах присутствия; обладает высоким потенциалом реализации различных эндогенных рисков, что в совокупности повышает значимость трудовой деятельности управленческих работников.

Роль трудовой деятельности управленческих работников в процессах воспроизводства на предприятии

Организация процессов воспроизводства на предприятиях горнодобывающей промышленности осложняется усилением вариативности экономических, горно-геологических и горно-технологических условий добычи полезных ископаемых в современных условиях развития.

Высокая изменчивость условий «характеризуется тем, что в течение года цена на продукцию горнодобывающих предприятий может изменяться в 1,5—2,5 раза» [375], что подтверждается данными, представленными на рисунке 1.2.

При этом качество материнского (исходного) сырья может колебаться в 1,3—1,5 раза (рисунок 1.3), водоприток, глубина отработки залежей полезных ископаемых, а также параметры его залегания даже в границах одного предприятия могут варьироваться в 2—2,5 раза в течение одного года.

Важно отметить, что сегментация рынка продукции горнодобывающих предприятий такова, что обеспечение прироста качественных характеристик на 10—15 % может привести к повышению цены продукции на рынке в 1,5—2,0 раза.

В этих условиях определяющими факторами эффективного и безопасного производства продукции на предприятии являются, как отмечают исследователи угольной промышленности В. А. Галкин, А. М. Макаров, О. С. Шивырялкина, «оперативность и точность принимаемых управленческих решений, качество их реализации. Это обуславливает высокую значимость труда управленческих ра-

ботников на каждом уровне управления, поскольку от него зависит адекватность реагирования коллектива на изменяющиеся условия» [375].

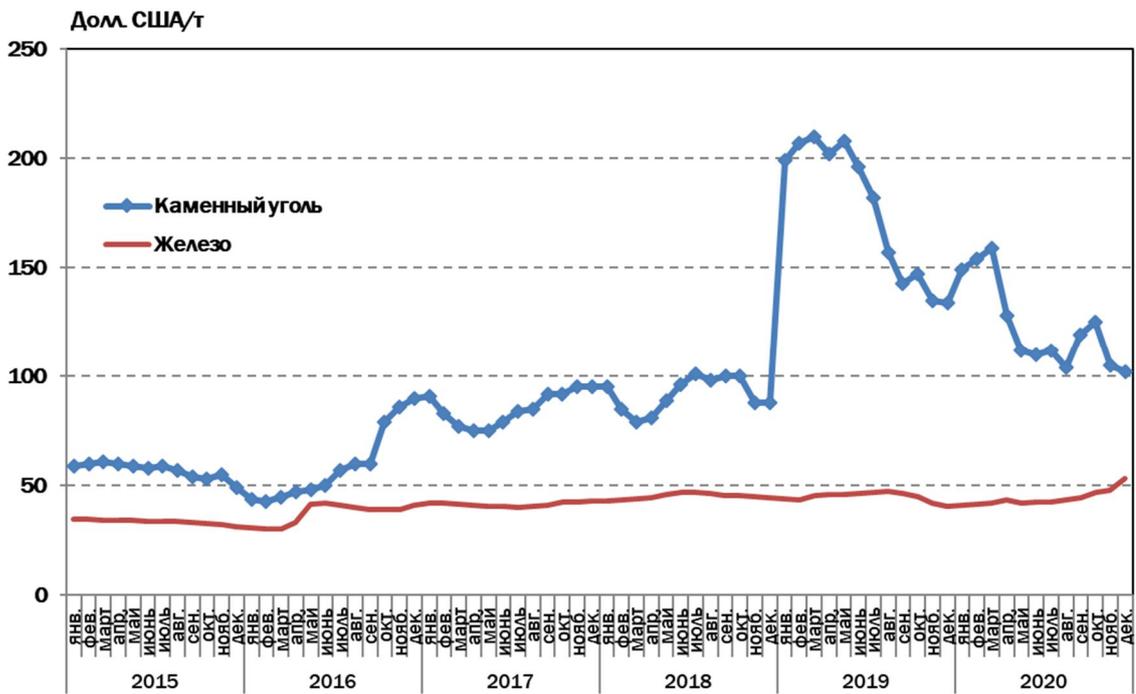


Рисунок 1.2 — Динамика ежемесячных цен на каменный уголь и железо за период 2015—2020 годов

Примечание: составлено автором по данным Росинформуголь и www.metallinfo.ru.

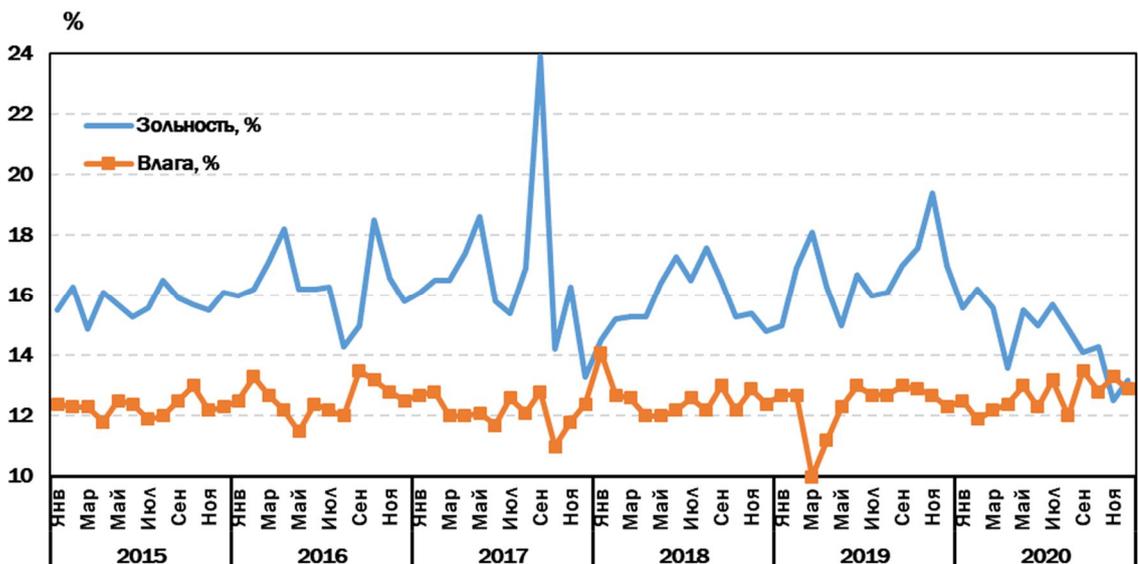


Рисунок 1.3 — Динамика ежемесячных показателей исходного качества добываемого на угольном разрезе за период 2015—2020 годов

Примечание: составлено автором.

В зависимости от профессионализма «руководители по-разному справляются с обозначенными задачами» [55], что подтверждается эмпирическими исследованиями автора, проводимыми на всех уровнях управления. В частности, в результате ретроспективного анализа темпов роста цены продукции и производительности труда работника в денежном выражении в семи крупных угледобывающих компаниях за период 2015—2020 годов выделены три группы управленческих работников, занимающих должность высшего уровня:

— понизившие темп роста производительности труда относительно темпа роста цены продукции (рисунок 1.4а);

— обеспечившие совпадение темпов роста производительности труда и цены продукции (рисунок 1.4б, 1.4в);

— повысившие темп роста производительности труда относительно темпа роста цены продукции (рисунок 1.4г, 1.4д, 1.4е, 1.4ж).

Соотношение минимальных и максимальных результатов, полученных различными руководителями угольных компаний в схожей рыночной ситуации, составило 1,9 раза, что подтверждает тезис о существенном влиянии на качество управленческих решений профессионализма работников управленческого труда.

Для руководителей среднего уровня управления автором выявлена аналогичная ситуация. Даже в рамках одного предприятия, то есть в одинаковых природно-климатических и технико-технологических условиях, отличие в результатах работы работников управленческого труда подразделений, выполняющих одинаковые по составу работы, составляет от 1,5 до 2,8 раз по показателям производительности (в натуральном выражении) и безопасности труда, а также себестоимости производимых услуг и удельным затратам фонда оплаты труда (рисунок 1.5).

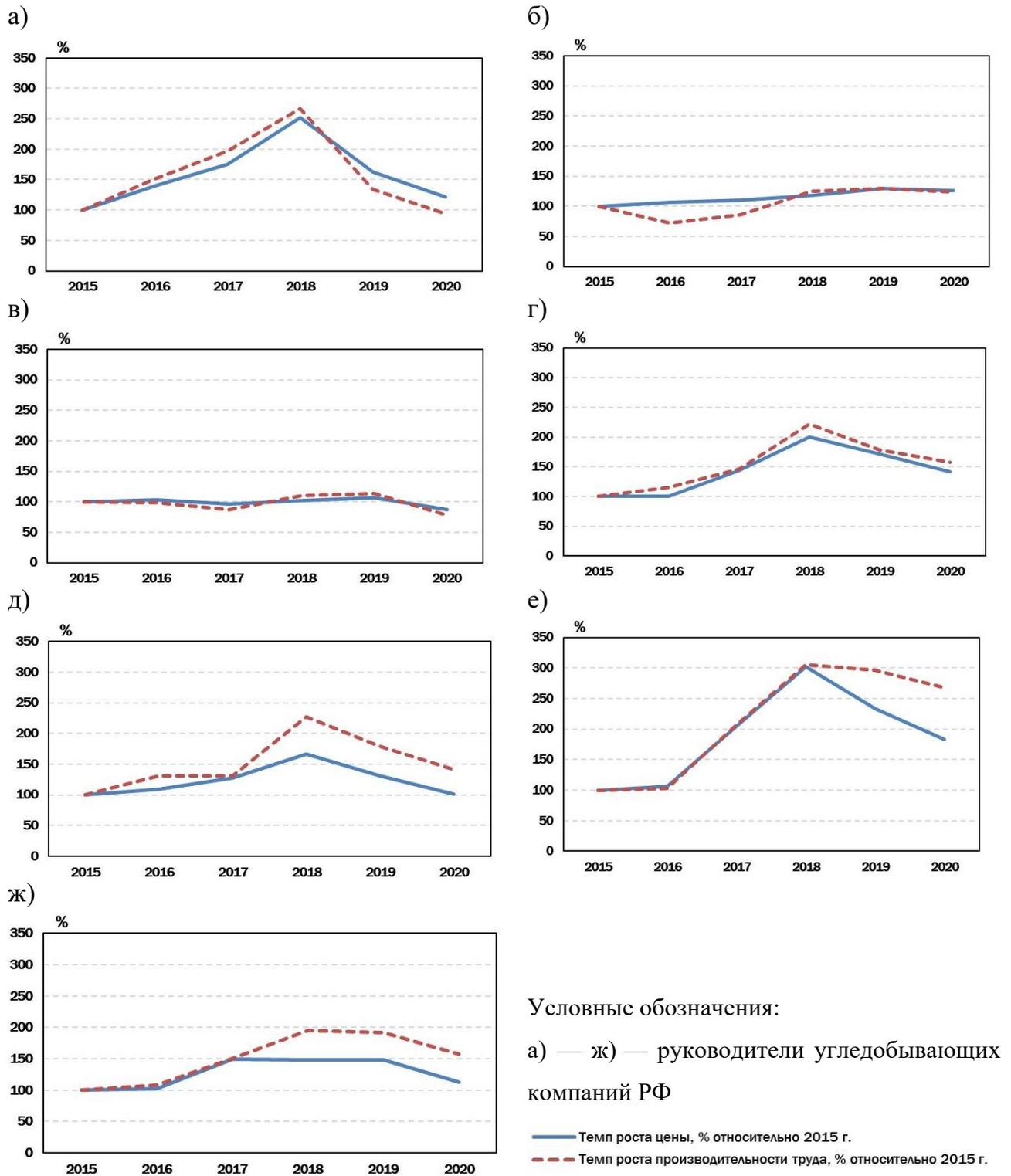
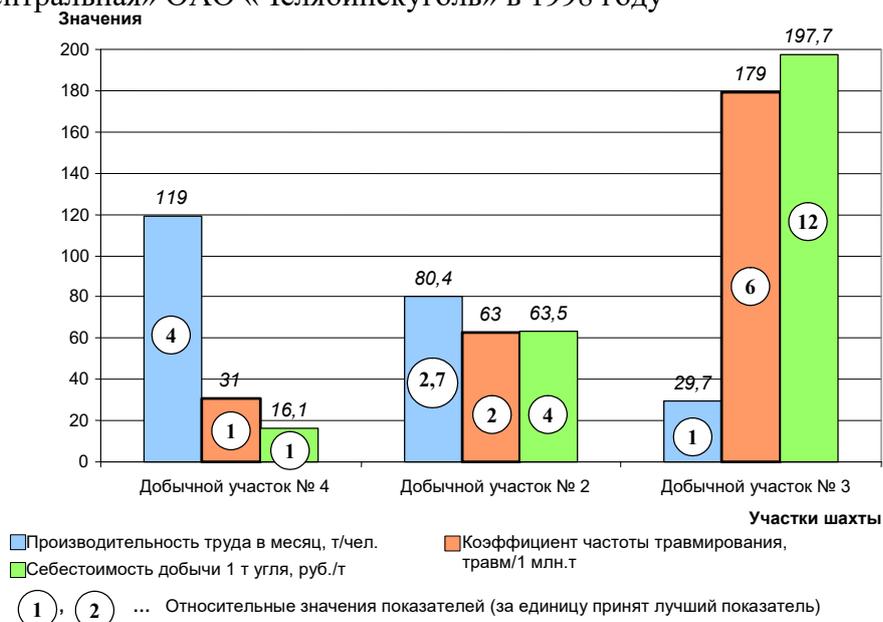


Рисунок 1.4 — Динамика темпов роста цены и производительности труда в денежном выражении на предприятиях горнодобывающей промышленности в 2015—2020 годах

Примечание: составлено автором.

а) Шахта «Центральная» ОАО «Челябинскуголь» в 1998 году



б) Шахта «Северная» АО «Ургалуголь» в 2015—2020 годах

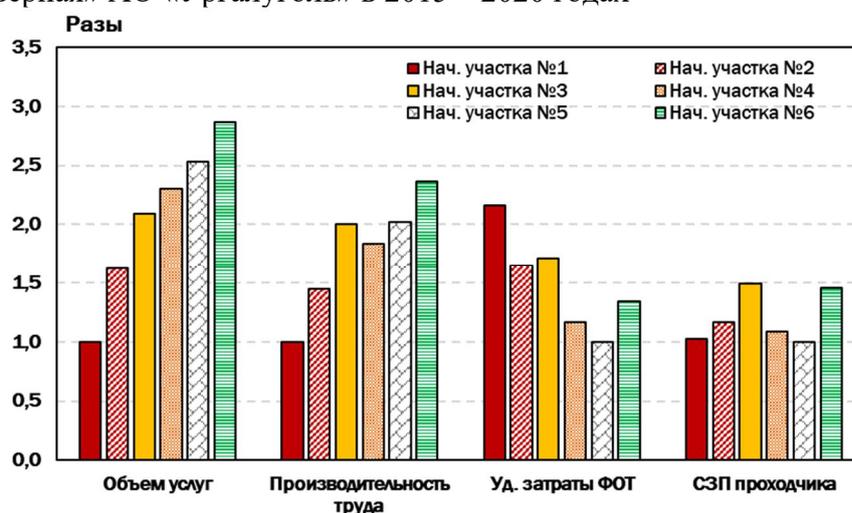


Рисунок 1.5 — Сравнение результатов трудовой деятельности руководителей производственных подразделений

Примечание: а) на основе исследований НИИОГР [140; 172], б): составлено автором.

Одним из факторов сокращения разрыва в результатах труда управленческих работников является освоение передовых методов организации труда, тесно связанных с новыми технологическими линиями (техническими комплексами) и освоением инвестиций на их приобретение (рисунок 1.6).

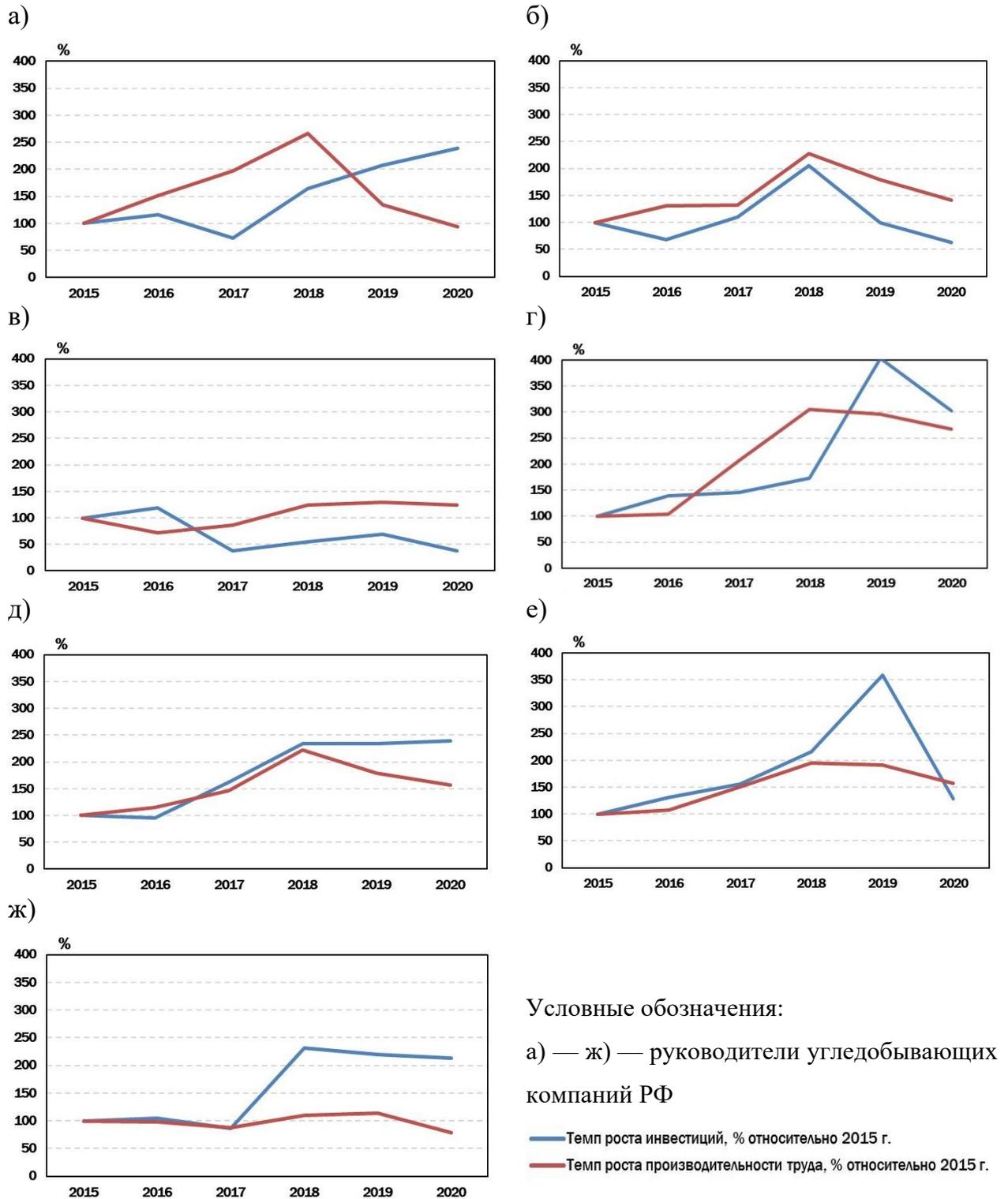


Рисунок 1.6 — Динамика темпов роста инвестиций и производительности труда на предприятиях горнодобывающей промышленности в 2015—2020 годах.

Примечание: составлено автором.

Несоответствие темпов изменения системы деятельности работников темпам технического перевооружения и внедрения новых технологий приводит к тому, что управленческие работники на всех уровнях управления предприятием в основном реализуют экстенсивные способы развития, что выявлено в четырех компаниях из семи исследованных в 2015—2020 годах (см. рисунок 1.6а, 1.6г, 1.6д, 1.6ж).

Аналогичная ситуация описана в публикациях, анализирующих состояние зарубежных предприятий: «По мнению американских экономистов, замедленное развитие производства на предприятиях ряда американских промышленных компаний объясняется недостаточной численностью квалифицированных руководителей нижнего и среднего звена, способствующих применению и дальнейшему совершенствованию работниками передовых методов труда» [41].

Специалисты в области обеспечения безопасности производства отмечают, что для предприятий горной промышленности характерна ситуация, суть которой заключается в том, что «отсутствие достоверной информации о текущем состоянии опасных производственных объектов приводит к повышению рисков в трудовом процессе» [216], снижению уровня безопасности и, как следствие, повышению уровня травматизма на предприятии (рисунок 1.7).

Поскольку информация является основным инструментом работников управленческого труда, а организация качественных информационных потоков — их зоной ответственности, то это также свидетельствует о недостаточном профессионализме управляющих работников.

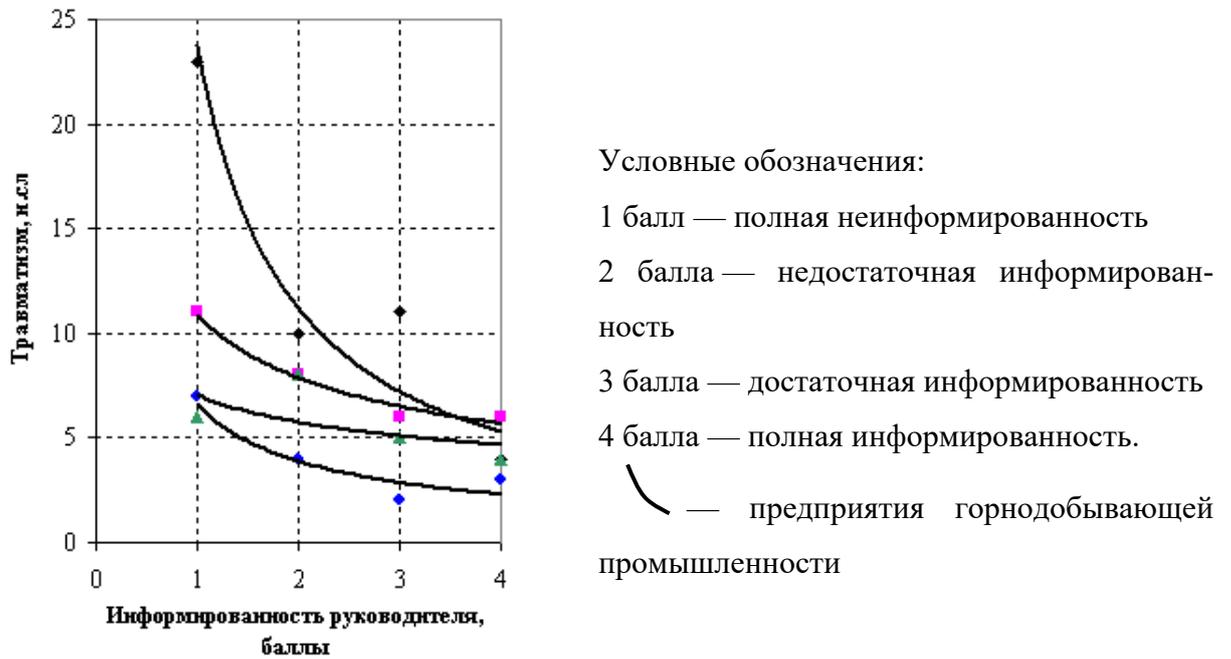


Рисунок 1.7 — Зависимость количества несчастных случаев от информированности непосредственных руководителей пострадавших на предприятиях горной отрасли

Примечание: составлено автором на основе [216].

Представленные эмпирические данные свидетельствуют о наличии существенных возможностей повышения эффективности трудовых процессов на промышленных предприятиях за счет развития управленческого потенциала управленческих работников. Этот вывод подтверждается также опубликованными результатами опросов персонала горнодобывающих предприятий, согласно которым повышение эффективности процессов при заинтересованном участии работников всех уровней управления возможно более чем в 2 раза (рисунок 1.8).

Полученные в результате опроса данные подтвердились аналитическими расчетами возможностей повышения производительности труда на угольных шахтах РФ.

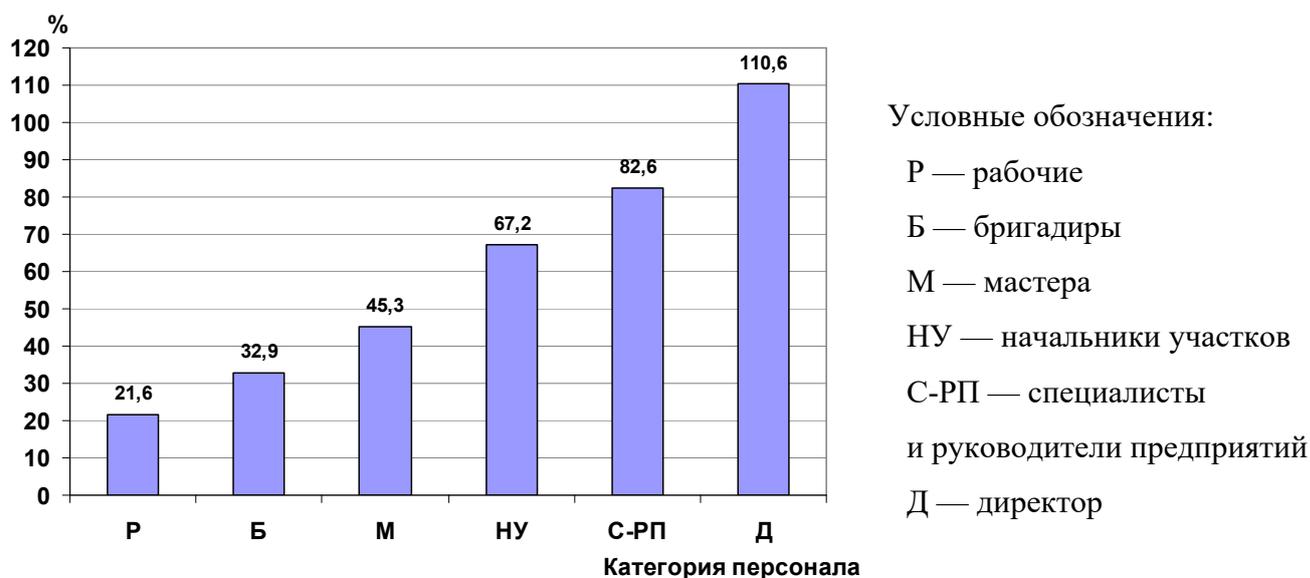


Рисунок 1.8 — Оценки возможностей повышения эффективности трудовых процессов по уровням управления (нарастающим итогом, средневзвешенное значение по всем категориям анкетированных работников «СУЭК-Хакассия», «Южкузбассуголь», «Белон» — всего 1020 чел.)

Примечание: составлено автором на основе [168].

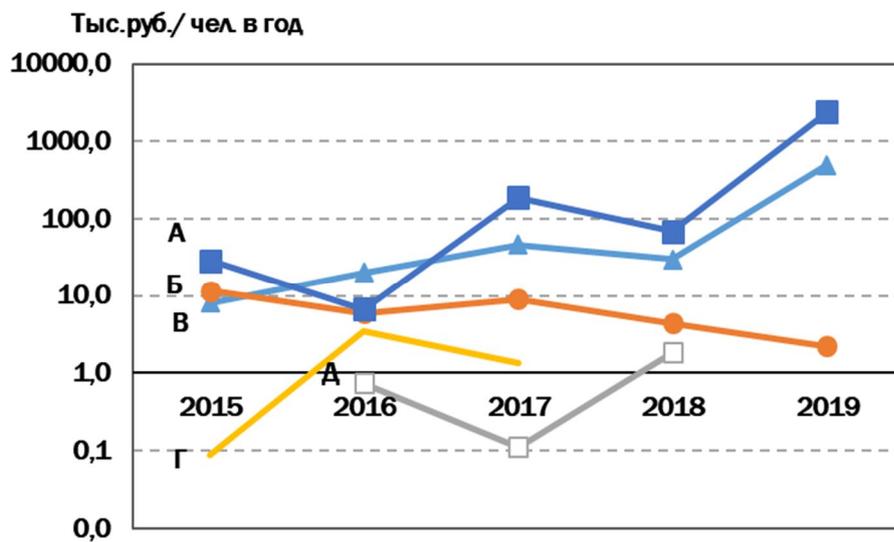
Роль трудовой деятельности управленческих работников в процессах развития на предприятии

Работники управленческого труда оказывают влияние на процессы, направленные на развитие объекта управления. Исследование характера и параметров этого влияния осуществлялось на основе ретроспективного эмпирического анализа показателей инновационной деятельности компаний горнодобывающей промышленности в 2015—2019 годах.

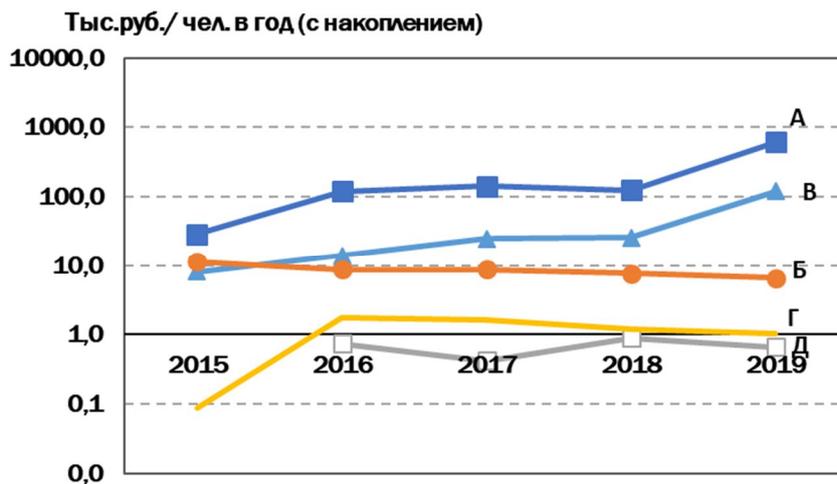
В соответствии с методикой оценки результативности инновационной деятельности, разработанной диссертантом совместно с Е. В. Харченко и С. А. Волковым, в качестве основного принят показатель «удельного экономического эффекта от реализации инновационных предложений, приходящийся на одного работника предприятия (компании) в отчетном периоде» [360].

Анализ динамики данного показателя по горнодобывающим компаниям позволил выявить три основные тенденции, характеризующиеся: возрастанием удельного экономического эффекта (рисунок 1.9, линии А, В), его сохранением (линия Б) и снижением (линии Г, Д). Поскольку характер и условия деятельности анализируемых горнодобывающих компаний являются аналогичными, то различия в тенденциях объясняются преимущественно деятельностью управленческих работников — их отношением, вовлеченностью и квалификацией.

а) ежегодно



б) с накоплением



Условные обозначения: А, Б, В, Г, Д — руководители горнодобывающих компаний.

Рисунок 1.9 — Удельный экономический эффект от реализации инновационных предложений работников за период 2015—2019 годов

Примечание: составлено автором в соавторстве [360].

В результате анализа выявлено, что эффективность инновационной деятельности на предприятиях, где управленческие работники считают ее приоритетной и важной для своей деятельности, в 900 раз выше, чем на предприятиях, где эта деятельность для управленческих работников малозначима.

К аналогичным по своей сути выводам пришли специалисты ВШЭ в результате исследования производительности труда на предприятиях несырьевых отраслей РФ. В частности, они отмечают, что «компании с более высоким уровнем производительности труда в большинстве случаев проявляют заинтересованность в ее повышении, а среди отстающих имеется значимая группа фирм, для которых задача обеспечить рост производительности труда не относится к числу приоритетных» [278].

Таким образом, в результате исследования выявлено, что влияние трудовой деятельности управленческих работников на процессы развития проявляется сильнее, чем на процессы воспроизводства, что, по мнению автора, обусловлено нематериальной природой этого процесса — его большей неопределенностью.

При развитии трудовой деятельности важно учитывать современные и прогнозируемые тенденции на рынке труда управленческих работников, выявленные автором на основе анализа трудовых показателей отечественных и зарубежных промышленных предприятий, а также анкетирования и интервьюирования экспертного сообщества.

Тенденция № 1. Сохранение дисбаланса интересов и ответственности субъектов трудовых отношений.

Проведенное автором анкетирование персонала предприятий горнодобывающей промышленности РФ (2018—2022 годы, 998 чел., отобранные случайным образом и по своим половозрастным характеристикам отражающие генеральную совокупность; доверительный интервал выборки, по расчетам автора, составил $95 \pm 5 \%$) о получаемых благах за свой труд выявило, что в первую тройку факторов с наименьшей удовлетворенностью входят: уровень заработной платы, связь результатов и оплаты труда, а также сложившаяся оценка результатов труда [161].

Противоречивость целей субъектов предприятия, принципиальное различие их мнений относительно путей и способов повышения эффективности и безопасности производства и, как следствие, «неопределенность производственных функций, полномочий и ответственности определяют низкое качество производственного взаимодействия, что не позволяет отечественным предприятиям конкурировать с зарубежными товаропроизводителями» [259259]. На основании сравнения трудовых показателей отечественных и зарубежных угледобывающих предприятий, проведенного специалистами НИИОГР, а также в результате расчетов автора выявлено следующее:

— «уровень использования средств труда на российских угледобывающих предприятиях в 2—4 раза ниже, чем на зарубежных. Цена приобретаемых средств труда одинакова;

— цена производительного труда на российских предприятиях вполне сопоставима с его ценой в экономически развитых странах. Доля производительного труда российского шахтера в календарном фонде рабочего времени в 4—7 раз меньше, чем зарубежного. Календарный фонд рабочего времени на горнодобывающих предприятиях России меньше в 1,2—1,6 раза, поэтому российский шахтер получает заработную плату в 4—5 раз ниже» [5757].

В итоге, как отмечает Н. В. Галкина, «работник фактически продает не производительный труд, а свое присутствие на предприятии. Цена за присутствие на предприятии не позволяет работнику иметь желаемый уровень и качество жизни. Сложилась парадоксальная ситуация: собственник капитала желает, но не имеет возможности покупать достаточное количество производительного труда, а наемный работник желает, но тоже не может продавать большее количество своего труда» [54].

Следовательно, трудовая деятельность управленческих работников предполагает устранение сложившегося дисбаланса интересов субъектов функционирования предприятия.

Тенденция № 2. Повышение востребованности компетенций поиска и реализации инноваций, обеспечивающих ускорение развития предприятия.

Высокий темп обновления средств труда на российских промышленных предприятиях, особенно в горнодобывающей промышленности, привел к тому, что «по своему технико-технологическому обеспечению они стали сопоставимы с предприятиями развитых зарубежных стран, поэтому основная конкурентная борьба на рынке разворачивается в сфере поиска и реализации инноваций» [50]. Усиление инновационной направленности трудовой деятельности управленческих работников позволит, по мнению автора, обеспечить рост добавленной стоимости и эффективности производства продукции путем максимизации использования потенциала работников и коллектива.

Тенденция № 3. Повышение значимости социально-экономических компетенций управленческих работников.

Повышение энерговооруженности производства и интенсивности ведения работ привело к следующим результатам: при значительной динамике снижения травматизма в горной промышленности количество крупных резонансных аварий увеличилось в два раза по сравнению с предыдущим десятилетием, а количество жертв возросло почти в три раза. Указанное обстоятельство привело к активизации роли государственных надзорных органов: в некоторых регионах созданы специализированные прокуратуры по надзору за исполнением законов, реализуются меры по дисквалификации работников управленческого труда, допустивших грубые нарушения правил безопасности. Указанные факты свидетельствуют об ужесточении требований к обеспечению приемлемого уровня безопасности труда, что приводит к необходимости развития компетенций управленческих работников в «области права, психологии безопасного поведения человека» [246].

Анкетирование, проводимое с участием автора в 2018—2022 годах для самооценки 120 работников управленческого труда на предприятиях угольной промышленности РФ на предмет освоения ими требуемых на рынке труда компетенций, выявило, что минимальный уровень развития — в группе социально-

экономических компетенций: психология и социология, экономика, право и культура (таблица 1.4).

Таблица 1.4 — Самооценка освоенности компетенций управленческих работников по направлениям (120 чел., 2018—2022 годы)*

Группы и виды компетенций		Уровень управления		
		Высший	Средний	Первичный
		Освоенность компетенций*, %		
Технологические		96	76	73
Социально-экономические	— Организация и управление	88	73	61
	— Экономика предприятия и общества	85	70	50
	— Право и культура	78	69	57
	— Психология и социология	75	69	60

* Цветом обозначены минимальные значения для каждого уровня руководства.

** Максимум — 100 %.

Примечание: составлено автором.

Результаты, представленные в таблице 1.4, также отражают нарастание разрыва между существующими и необходимыми компетенциями управленческих работников промышленных предприятий на современном этапе развития рынка труда.

Указанные тенденции отражаются на структуре рабочего времени управленческих работников, о чем свидетельствуют результаты проведенных с участием автора фотографий рабочего дня работников управленческого труда первичного, среднего и высшего уровня на промышленных предприятиях РФ (таблица 1.5).

Таблица 1.5 — Структура рабочего времени управленческих работников (85 чел., 2010—2020 годы)

Структура рабочего времени управленческих работников	Первичный уровень (20 чел.)	Средний уровень (50 чел.)	Высший уровень (15 чел.)
	Доля времени, %		
1. По целевой направленности (характеру преобразования информации):	100	100	100
— развитие (эвристические);	0	1,9	7,4
— воспроизводство (стереотипные)	100	98,1	92,6
2. По методам управления:	100	100	100
— организационные;	40,0	20,8	26,1
— административные;	34,7	47,0	30,0
— экономические;	17,2	17,0	20,0
— социально-психологические;	8,1	10,0	15,0
— правовые	—	5,2	8,9
3. По функциям руководства и управления:	100	100	100
— целеполагание;	0,6	0,8	1,7
— планирование;	10,8	7,6	4,8
— организация;	36,7	33,5	45,8
— мотивация;	4,1	6,8	10,9
— конкордация;	16,8	13,4	14,5
— контроль	31,0	37,9	22,3
4. По функционально-технологическому признаку операций:	100	100	100
— руководящие (организационно-административные);	54,7	39,6	60,3
— специальные (аналитико-конструктивные);	17,2	27,0	18,9
— исполнительские (информационно-технические);	5,0	15,2	11,0
— прочие	23,1	18,2	9,8

Примечание: составлено автором.

При проведении наблюдений использовалась классификация управленческих операций, предложенная С. И. Сотниковой [380] и дополненная такими признаками, как методы управления, функции руководства и управления.

По мнению С. И. Сотниковой, «классификация управленческих операций необходима для раскрытия содержания процессов управленческого труда, выбора

рациональных методов труда и установления форм технологической регламентации трудовых процессов» [380].

В результате исследования выявлено, что по мере повышения уровня управления:

— возрастает время на решение эвристических задач, при этом их доля в структуре рабочего времени даже у высших руководителей в среднем не превышает 10 %;

— сокращается время планирования и контроля при одновременном возрастании времени на организацию действий и взаимодействия;

— возрастает время применения социально-психологических и правовых методов управления.

Также следует отметить, что полученные средние значения по исследуемой выборке могут иметь высокую вариацию в каждом конкретном случае и определяются как личностными характеристиками работника (квалификация, установка и т. д.), так и состоянием внутренней среды предприятия (цели, правила, распорядок и т. д.).

В этой связи диссертантом сделан вывод о необходимости при исследовании трудовой деятельности управленческих работников на промышленных предприятиях учитывать ее направленность (воспроизводство и развитие) и дуальный характер (личностные характеристики работника и состояние внутренней среды предприятия).

1.2 Фундаментальные предпосылки исследования конкуренции на рынке труда

Понятие «конкуренция» достаточно давно вошло в научный обиход. Исследователи отмечают, что оно появилось в XIX веке (от лат. *con* + *currere* — сбегаться, сталкиваться) в итальянском, французском, португальском, норвежском, датском, шведском, немецком и голландском языках.

Семантический анализ термина «конкуренция» (кон — вместе, кур — путь), предопределяет его значение как «процесса развития субъекта или объекта, происходящий в соответствии с законом единства и борьбы противоположностей, путем приобретения недостающего у противоположности» [279] в условиях ограниченных ресурсов.

Естественной средой для конкуренции являются «противоречия, возникающие между противоположностями вследствие обладания чем-то недостающим — для одной, и недостатком — для другой» [279]. С. А. Прокопенко отмечает, что «через сигнал о наличии недостатка, взаимодействие противоположностей и осуществление их взаимного выбора на основе предпочтительности альтернативным возможностям раскрывается механизм конкуренции. Осуществление конкуренции происходит за приобретение ресурса для развития» [279].

В социально-экономическом контексте конкуренция носит всеобщий характер. Любой исследуемый социально-экономический субъект или «объект сочетает в себе многообразие конкурирующих противоположностей, которые вместе с отношениями и связями обуславливают формирование и функционирование внутренней конкурентной среды, которая является источником саморазвития. Одновременно любой исследуемый субъект или объект является частью и противоположностью во многих других объектах, более общих. Приобретение недостающего у своих противоположностей, то есть во внешней конкурентной среде, также сопровождается развитием субъекта или объекта» [279].

Описание конкурентных отношений встречается в таких научных дисциплинах, как биология, экономика, социология, политология, психология и др.

Под конкуренцией в биологии обычно представляют внутри- и межвидовые антагонистические отношения, связанные с борьбой за существование, доминирование, пищу, пространство и другие ресурсы между организмами, видами или популяциями видов, нуждающимися в одних и тех же ресурсах.

Такой подход к рассмотрению конкуренции является довольно узким, но именно он долгое время доминировал в экономических и социальных исследо-

ваниях и применялся как синоним соперничества, соревнования, состязания субъектов или объектов.

В начале XX века термин «конкуренция» стал считаться научным, что дало ему возможность войти в круг основных понятий экономической теории.

В экономическом аспекте термин «конкуренция» глубоко рассмотрен зарубежными учеными-экономистами, среди которых: С. Брю, Дж. Кейнс, А. Курно, К. Макконелл, А. Маршалл, Дж. Милль, Ф. Найт, М. Портер, Д. Рикардо, Дж. Робинсон, А. Смит, Ф. Хайек и др.

Все вышеназванные ученые-экономисты отмечали многогранность конкуренции, при этом не упуская того, что она является ключевым звеном в функционировании всего механизма рынка и рыночной экономики в целом.

По мнению И. Н. Ткаченко, с одной стороны, «решение агентской проблемы через организацию соревнования агентов подразумевает развитие конкуренции между агентами. В отличие от обычной ситуации вознаграждается не достижение агентом заданного принципалом уровня, а достижение наивысшего относительно остальных агентов уровня. Идея конкуренции позволяет использовать самих агентов для взаимного контроля над действиями друг друга» [340]. С другой стороны, «использование элемента состязательности имеет свои пределы: вознаграждение только победившего стимулирует выбор агентами наиболее рискованных стратегий; конкуренция среди агентов окончательно разрушает элементы доверия в отношениях между ними; задачи, требующие совместных усилий агентов, становятся практически нереализуемыми» [340].

В соответствии с Законом РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» конкуренция определяется как «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Эволюция теории конкуренции привела к новому пониманию современной социально-экономической системы с точки зрения содержания конкурентных от-

ношений. По мнению А. Г. Мокроносова, «на данном этапе развитие экономики характеризуется изменением отношений между экономическими агентами: от жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции в различных сферах. Сформировалось новое понимание конкуренции с точки зрения ценностно-сетевого подхода, суть которого находит отражение в двух основных аспектах:

- во-первых, конкуренция — это соперничество по вхождению в наиболее эффективные и надежные производственные цепи создания ценностей;
- во-вторых, конкуренция — это борьба за место в цепи, так как от этого зависит размер доли получаемой прибыли» [219].

Процесс развития основных подходов к описанию конкуренции представлен на рисунке 1.10.

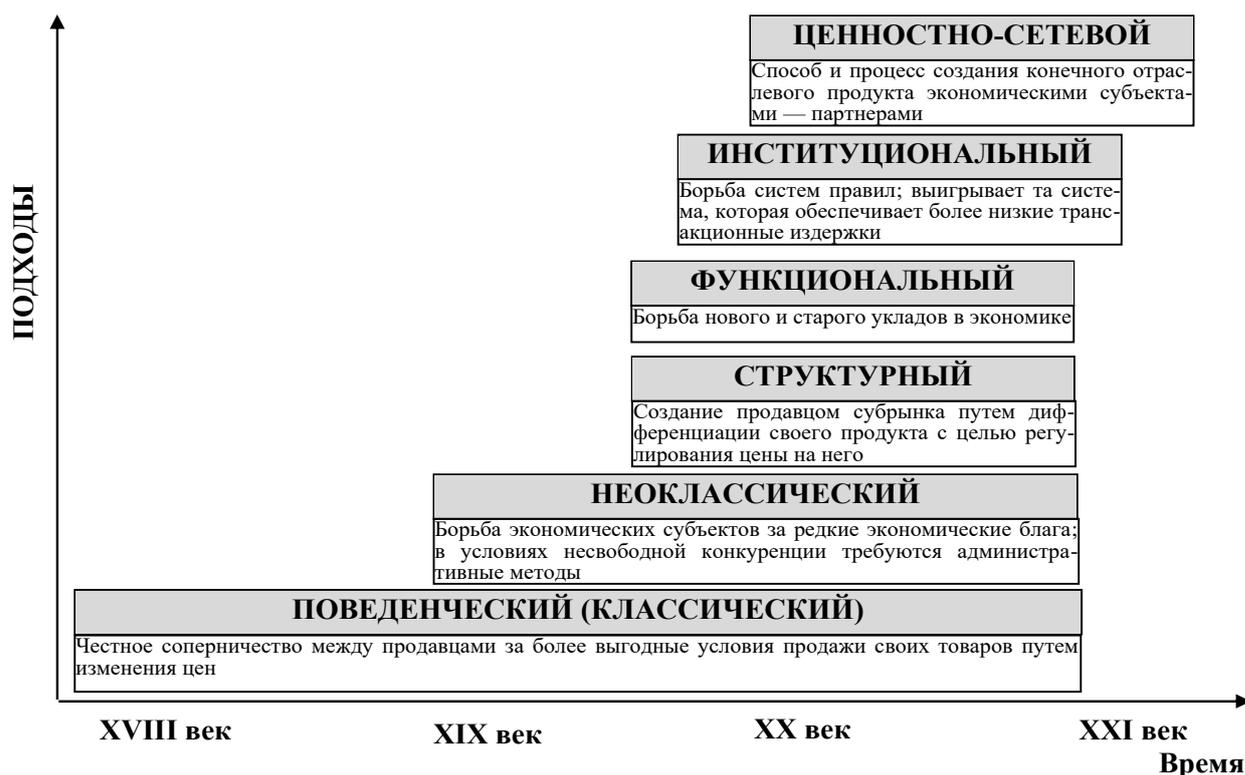


Рисунок 1.10 — Генезис основных подходов к описанию конкуренции

Примечание: составлено автором на основе [219].

По мнению С. А. Прокопенко, структура конкуренции как социально-экономического явления включает четыре элемента: взаимодействие, развитие, недостатки и ресурсы.

Развитие происходит в результате взаимодействия противоположных субъектов и заключается в приобретении недостающего ресурса одной стороной у другой (рисунок 1.11).

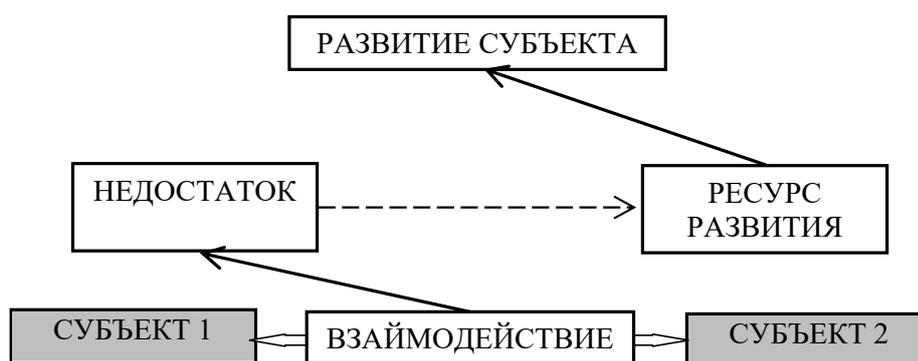


Рисунок 1.11 — Структура конкуренции

Примечание: составлено автором на основе [279].

Под конкурентным взаимодействием С. А. Прокопенко понимает «процесс воздействия противоположностей друг на друга в ходе приобретения недостающего, приводящий к изменению их состояния — развитию или деградации» [279].

Есть существенные различия в трактовке понятия конкуренции в экономике и социально-политических науках. Так, в экономике конкуренция зачастую предполагает диалог и учет интересов других партнеров по экономическим взаимоотношениям. В исследованиях Института экономики и организации промышленного производства (Новосибирск) отмечается, что «конкурентная среда нового типа предусматривает отказ от практики уничтожения конкурентов, доведения их до банкротства. Соперники должны восприниматься как постоянные факторы внешней среды (вечные стимулы). Соперничество должно быть долгосрочным» [279].

Долгосрочный выигрыш в конкурентной борьбе или доминирование обуславливает проигрыш субъекта в развитии из-за нарушения обменной деятельности.

В социально-политических науках конкуренция трактуется в основном с позиций группового (или классового) противостояния и борьбы. Развитие мысли в этой сфере привело к появлению термина «конкуренция 2.0» — ситуации, в которой естественное соперничество на рынке уравнивается кооперационными отношениями. «Термин “конкуренция 2.0” можно сопоставить с известным китайским символом инь-ян, означающим равновесие противоположностей. Здесь конкуренция в ее классическом понимании уравнивается кооперацией и через это преобразуется, так как предполагает иной набор поведенческих паттернов у разделяющих этот подход в отличие от тех, кто придерживается принципа “человек человеку — волк” и соответствующей трактовки конкуренции» [151]. По мнению автора, именно такой подход является наиболее перспективным для дальнейшего развития в экономической сфере.

В таких науках, как психология и педагогика, где сформировалась целая дисциплина «конкурентология», изучающая закономерности конкурентной деятельности, сама конкуренция предназначена для «направления процессов обучения и воспитания будущих специалистов в условиях конкурентной среды» [84].

Автором проанализированы различные подходы к трактовке содержания понятия «конкуренция» в трудовых отношениях (таблица 1.6).

Обобщение подходов к рассмотрению конкуренции в трудовых отношениях позволило автору сделать вывод о том, что большинство исследователей понимают это явление как антагонистическое взаимодействие, возникающее между субъектами (работодатель — работодатель, работник — работник, работник — работодатель) по поводу более выгодных условий реализации своих социально-экономических интересов.

Такая трактовка конкуренции в трудовых отношениях затрудняет их развитие в современных социально-экономических условиях, в которых более широкое распространение получают проектные и сетевые формы взаимодействия и решения задач.

Таблица 1.6 — Содержание понятия «конкуренция» в трудовых отношениях

Авторы	Определение понятия
В. И. Белых, С. Г. Полковникова	« <i>Соперничество</i> различных участников рыночных взаимоотношений за более выгодные условия приобретения и реализации услуг трудовой деятельности» [26]
М. А. Вильчинская, С. Г. Волохова	« <i>Механизм</i> , позволяющий существовать и функционировать предприятию, учитывая различные социально-экономические факторы: трудовое законодательство, разнообразие форм занятости, циклическое развитие экономики и т. д.» [43]
М. Л. Зейналова	« <i>Нечто объективно данное</i> , пронизывающее всю производственную и торговую деятельность, а субъективные причины могут только ограничивать или видоизменять ее» [114]
А. А. Кошелев	« <i>Соперничество</i> , которое реализуется не только между потенциальными работниками, которые временно не заняты и выходят на рынок труда, или работодателями за рабочую силу, но и в процессе работы — использования трудовых ресурсов» [176]
С. В. Кравцевич	«Социально-трудовые <i>отношения</i> участников рынка труда, направленные на удовлетворение экономических интересов работодателей и социально-экономических интересов работников» [177]
Т. Г. Озерникова, М. А. Пономарчук	« <i>Способность</i> привлекать и удерживать персонал, оказывать положительное воздействие на конкурентоспособность компании в целом, на достижение ее стратегических целей и задач» [234]
С. И. Сотникова, Г. Н. Волянский	« <i>Соперничество</i> между работодателями за привлечение квалифицированной рабочей силы, между работниками за замещение вакантных рабочих мест в системе рыночного разделения труда, между наемными работниками и работодателями за условия трудового соглашения и оплаты труда» [321]
Е. Ю. Суворова	« <i>Механизм селективного отбора и повышения качества рабочей силы</i> , который складывается между теми его участниками, которые являются продуктом общественной подготовки и готовы трудиться в существующих производствах» [332]
Ф. Хайек	« <i>Средство координации, распространения и освоения знания</i> » [357]
L. V. Shaulska, G. V. Sereda, M. Y. Shkurat	« <i>Соперничество</i> между работодателями за лучший труд и между работниками для лучших рабочих мест и заработной платы, за лучшие условия продажи ресурса труда, рабочей силы как умение выполнять определенные виды работ» [432]

Примечание: составлено автором.

Обобщая рассмотренные подходы и учитывая тенденции развития теории в этой области знаний, автором конкуренция в трудовых отношениях определена

как непрерывный процесс взаимодействия субъектов трудовых отношений по поводу наиболее выгодных условий реализации интересов.

Предложенная трактовка конкуренции в трудовых отношениях позволяет расширить форму взаимодействия конкурентов, поскольку выгодность условий может быть достигнута субъектом, например, при кооперации и симбиозе с другими субъектами.

Ключевым условием конкуренции в сфере труда является наличие рынка труда. Основоположниками научных исследований рынка труда и трудовых отношений принято считать ученых, представляющих классическую школу политэкономии: А. Смит, Д. Рикардо, Ж. Б. Сэй, У. Петти, Ф. Кенэ, С. Сисмонди. Развитие теории рынка труда прослеживается в исследованиях Д. Бартона, Д. Брея, Р. Джонса: как представители классической школы, они были уверены в надежности механизма саморегулирования и недопустимости государственного вмешательства в экономику [9; 251; 315; 350]. В концепциях К. Маркса «описаны представления, ставшие базисом теории прибавочной стоимости и эксплуатации наемного труда. А. Маршаллом разработаны основы микроэкономической теории, на основе исследования спроса на труд и его предложения выявлены факторы, влияющие на эластичность спроса на труд (впоследствии дополненные Дж. Хиксом)» [81].

Развитие капитализма сопровождалось нарастанием кризисных явлений в экономике, ростом безработицы населения, что значительно усугубляло противоречия между разработанной классической теорией и практикой, а впоследствии привело к развитию кейнсианской школы, одной из основных идей которой являлась необходимость государственного вмешательства в рыночный механизм экономики для достижения целевых характеристик — полной занятости, роста благосостояния и т. п. Идеи Дж. Кейнса были продолжены и развиты многочисленными последователями: Е. Домаром, Р. Харродом, Дж. Робинсон, У. Бевериджем, Р. Солоу, Д. Стрейчи, А. Хансеном и др. [9; 350].

Реализация принципов и политики кейнсианства на практике зачастую приводила к таким негативным последствиям, как рост инфляции, усугубление эконо-

номических кризисов, сохранение безработицы, ответом на это послужило развитие неоклассической теории (неоконсерватизм). «В неоклассической теории исследование труда осуществлялось на общих принципах и по моделям, характерным для других факторов производства» [369].

В 1960-е годы благодаря усилиям Г. Беккера, Дж. Минсера и Т. Шульца была оформлена теория человеческого капитала, посвященная исследованию новых аспектов качества рабочей силы [20; 431]. Теория человеческого капитала, ставшая впоследствии очень популярной, по сей день развивается в работах многих зарубежных (Я. Фиценц, Д. Хасби и др.) и отечественных исследователей (В. Н. Белкин, Р. И. Капелюшников, А. Я. Кибанов, Т. А. Коркина, Л. В. Лабунский, И. В. Лаврентьева, С. И. Сотникова и др.) [24; 122; 131; 168; 187; 323].

На базе теории человеческого капитала получила развитие теория компетентности Т. Гилберта, опубликованная в 1978 году в книге «Компетентность людей: конструирование достойной эффективности» [406]. Одной из характеристик компетентности Т. Гилберт считал умение достичь максимума при минимуме усилий, названное «достойной эффективностью».

Существенный вклад в исследование рынка труда внес институционализм, к числу основателей которого относят Т. Веблена, Дж. Коммонса, описывавших функционирование рыночных механизмов с позиции экономических институтов — системы ценностей, устойчивых социальных норм и стандартов поведения, установок и моделей мировосприятия, оформленных как сделка или соглашение, выгодные всем участникам.

В конце XX века благодаря исследованиям Д. Норта формируется новая институциональная теория рынков труда, доминантой которой являются «правила игры», лежащие в основе социальных институтов и организующие повседневную жизнь и формирующие структуру побудительных мотивов участников рынка [367].

Многие современные зарубежные исследователи применяют методологию и инструментарий институционализма для анализа процессов, происходящих на рынке труда (Дж. Данлоп, Л. Ульман, Р. Фримен, Дж. Медофф, Дж. Ходжсон).

В современной российской экономической науке вопросам рынка труда посвящены работы В. Н. Белкина, Н. А. Волгина, Р. И. Капелюшникова, С. А. Карташова, Л. А. Костина, А. Э. Котляра, Д. В. Круглова, С. А. Кузьмина, А. Л. Мазизи-

на, И. С. Масловой, О. В. Москвина, Ю. Г. Одегова, В. С. Половинко, А. И. Рофе, Г. Г. Руденко и др. [135; 175; 181; 221; 230; 302; 304]. Обзор некоторых подходов к определению рынка труда в отечественной литературе представлен в таблице 1.7.

Таблица 1.7 — Определения термина «рынок труда» в российской литературе

Автор	Определение
В. Н. Белкин	<i>В широком смысле</i> «это система отношений, возникающих в рамках социального мира и согласия между работодателями и работниками с участием государственных и общественных организаций на основе спроса и предложения по поводу оплаты и условий труда, социальных гарантий, социальной защиты, поддержки и т. п. <i>В узком смысле</i> «взаимодействие спроса на труд и его предложения, в результате которого устанавливается определенный уровень оплаты труда и формируются социально-экономические условия трудовой деятельности» [24]
Н. А. Волгин	«Товарно-денежные отношения, связанные со спросом на рабочую силу, использованием и вознаграждением работника, временем использования рабочей силы» [44]
С. А. Карташов	«Система социально-экономических отношений между государством, работодателями и трудящимися по поводу всего комплекса трудовых отношений, купли-продажи трудовых услуг, включая подготовку, переподготовку, повышение квалификации и вовлечение людей в процесс производства» [135]
А. Э. Котляр	«Совокупный спрос и предложение рабочей силы; за счет взаимодействия двух составляющих обеспечивается размещение относительно рабочих мест экономически активного населения по сферам хозяйственной деятельности в отраслевом, территориальном, демографическом и профессионально-квалификационном разрезах» [175]
Д. В. Круглов	«Система высокой сбалансированности и достаточной эффективности» [181]
О. В. Москвина	«Система социально-экономических отношений взаимодействующих между собой субъектов по поводу всего комплекса трудовых отношений (наем, использование, обмен рабочей силы на жизненные средства, механизм спроса и предложения, функционирующий на основе информации об изменении цены труда)» [221]
Ю. Г. Одегов	«Совокупность социально-трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве» [230]
А. И. Рофе	«Система общественных отношений; в качестве товара, циркулирующего на нем, рассматривается труд» [302]
Г. Г. Руденко	«Система социально-экономических отношений по поводу формирования, распределения и использования рабочей силы на основе ее товарности» [304]

Примечание: составлено автором.

Автор разделяет позицию таких ученых, как В. Н. Белкин, Н. А. Волгин, С. А. Карташов, О. В. Москвина, А. И. Рофе и Г. Г. Руденко, о том, что рынок труда представляет собой систему товарно-денежных отношений между субъектами (государство, работодатель, наемный работник) по поводу широкого спектра социально-экономических условий трудовой деятельности: спроса на труд (рабочую силу) и его предложения; режима труда и отдыха; результатов и вознаграждения работника и т. д.

Решения работодателей (нанимателей) во многом зависят от условий, складывающихся не только на рынке труда, но и на других рынках (сбыт, средства производства, капитал и т. д.). Г. Г. Руденко в своем исследовании отмечает, что «эффективное функционирование рынков труда различных уровней возможно лишь в условиях сбалансированности как достижение согласованности одноименных элементов рынков труда различных уровней и различных элементов рынка труда каждого конкретного уровня. Увязка экономических интересов наемного работника, предпринимателя (работодателя) и государства должна стать главной целью регулирования социально-трудовых отношений» [304].

На стороне предложения труда выступают субъекты, чьи решения обусловлены и во многом определяются альтернативными возможностями использования своего времени.

При заключении трудового соглашения (формировании трудовых отношений) и работодатель (наниматель), и работник рассчитывают на выигрыш, который заключается в улучшении своего положения в будущем либо в удовлетворении своих потребностей.

Рынок труда имеет ряд специфических особенностей, отличающих его от рынков капитала, земли и сбыта (таблица 1.8).

С середины XX века за рубежом продолжалось изучение рынка труда, приводящее ученых к новым открытиям. В частности, «было выявлено, что крупные фирмы создают свои внутренние рынки труда. Дальнейшие исследования привели их к концепции двойственности рынка труда, а затем и к более детальной его сегментации» [199].

Таблица 1.8 — Специфические особенности рынка труда

Элемент рынка труда	Особенности
Товар	«Человек и его рабочая сила (способности, знания, навыки, опыт) не являются товаром, поэтому возникают отношения, характеризующиеся арендой труда (наймом работника на определенное время и на определенных условиях)» [69]. Ценность работника для нанимателя заключается в реализации его трудовых возможностей, а не в наличии у него трудового потенциала, который может быть применен по-разному. В качестве товара можно принимать трудовую услугу, которую работник оказывает нанимателю
Цена товара	Понятие цены товара является более сложным, чем на других рынках. Под ценой труда можно понимать ставку оплаты — цену одного часа труда, которая может быть переменной, поскольку в трудовых соглашениях (контрактах) работников существуют стимулирующие условия оплаты труда, а также доходы, получаемые в форме услуг или компенсаций
Механизм занятости	Высокое влияние на принятие решения о трудоустройстве имеют нематериальные аспекты занятости: условия труда, безопасность труда, социально-психологический климат в коллективе, наличие возможностей развития (обучения, продвижения) и т. д.
Институты	На поведение участников рынка влияют не только формализованные нормы и правила, но и неформализованные — ценности, традиции, привычки
Информация	«Высокий уровень асимметрии информации на рынке труда. Поиск нужного работника для нанимателя, как и подходящей работы для работника, требует затрат времени и денег и, как правило, связан с риском» [69]
Инфраструктура	«Значительная роль инфраструктуры рынка труда: государственных служб занятости, бирж труда, частных кадровых и рекрутинговых агентств, помогающих работникам и нанимателям находить друг друга и снижающих транзакционные издержки заключения трудовых контрактов» [69]

Примечание: составлено автором на основе [69], [170], [199].

А. В. Карлова рассматривает внутренний или внутрифирменный рынок труда как систему трудовых отношений, ограниченных рамками одной организации, при которых заработная плата и размещение работников определяются административными правилами и процедурами [133]. На наш взгляд, точнее было бы говорить о внутрифирменных институтах, которые могут быть экономическими, социальными и прочими, а не только об административных правилах и процедурах.

Г. Г. Руденко отмечает, что «формирование спроса и предложения рабочей силы в рамках внутреннего рынка труда достаточно специфично по сравнению с внешним (национальным, региональным или локальным) рынком труда, так как они определяются экономическим положением организации и персонифицированным составом рабочей силы» [304]. В то же время, по мнению автора данного исследования, наличие разрывов в механизмах функционирования внешнего и внутреннего рынков труда создает высокие риски ослабления рыночной позиции работника в случае его перехода в другую организацию.

На состояние внутреннего рынка труда оказывают внешние условия функционирования предприятий. Так, исследователи отмечают, что «с 1980-х годов в развитых странах (особенно в США) происходит ослабление внутреннего рынка труда крупных компаний. Хотя до сих пор действует созданная ими сеть профессиональной подготовки и переподготовки работников, менеджеры все больше предпочитают принимать на работу готовых специалистов извне, все чаще используют временный найм по контракту для выполнения конкретных работ. Эта тенденция объясняется ростом мобильности рабочей силы, которая проявляется в межотраслевых и межпрофессиональных перемещениях людей, а также в смене места работы по своей профессии» [199].

По мнению П. Дойриджера, М. Пиоре, а также В. Н. Белкина, к основным причинам формирования внутрифирменных рынков труда относятся:

- специальная профессиональная подготовка работников, обусловленная технологией и социально-экономическими особенностями рабочих мест на предприятии;
- несовершенство информации о производительности труда потенциальных работников;
- неформальные связи и отношения.

К основным особенностям внутрифирменного рынка труда исследователи относят следующие:

- «ставка заработной платы работника обычно не зависит от соотношения спроса и предложения на аналогичный вид труда на внешнем рынке;

- обычно прямая взаимосвязь заработной платы и продолжительности работы в организации;
- иерархическая структура, то есть в организации существуют карьерная лестница и система продвижения по ней;
- большую роль играют формальные и неформальные правила поведения, внутрифирменные традиции, зачастую административные;
- взаимоотношения между работодателем и работниками носят длительный, устойчивый характер» [24].

Указанные особенности оказывают как позитивные, так и негативные воздействия на социально-экономическое развитие предприятия. Следовательно, на предприятии требуется разработка и освоение механизма, позволяющего усилить позитивные воздействия и нивелировать негативные.

Как отмечает А. Л. Мазин, «в фирмах с внутренними рынками труда существует так называемый «входной порт», где работники жестко конкурируют между собой. На входе в него искусственно повышается концентрация рабочей силы (набирается малоопытный, низкооплачиваемый, непроверенный, с минимальным уровнем ответственности и информированности персонал). В ходе пребывания во «входном порту» работодатель оценивает профессиональный уровень и личные качества работника, его психологическую совместимость с коллективом; работник проникается «духом фирмы» и впитывает в себя корпоративную культуру. По прошествии необходимого времени отобранные работники поступают на низшую ступень внутрифирменной карьерной лестницы» [199].

По общему мнению исследователей, формирование спроса и предложения на внутрифирменном рынке труда связано с изменением объемов, структуры и эффективности производства, укомплектованности организации персоналом и другими факторами.

Автор придерживается той позиции, описанной также В. Н. Белкиным, что «хотя внутренние рынки труда и формируют основу рынка труда предприятия, они не закрыты от конкуренции и внешнего» [22].

Для доказательства вышеперечисленных теоретических положений исследований конкуренции на рынке труда и ее места в трудовой деятельности работников диссертантом был проведен социологический опрос работников среднего и начального уровней управления, в котором приняли участие 100 работников промышленных предприятий горнодобывающей отрасли России. Доверительный интервал выборки, по расчетам автора, составил 90 ± 10 %. Половозрастные характеристики выборки соответствуют отраслевым.

Целью опроса являлось определение мнения работников промышленного предприятия по поводу их участия в конкурентных отношениях на внешнем и внутрифирменном рынках труда. Метод опроса — анкетирование с закрытым типом вопросов. Результаты опроса представлены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 — Оценка работниками промышленных предприятий участия в конкурентных отношениях (100 чел., 2019 год)

Утверждения/вопросы и варианты ответов	Доля ответов, %
<i>Я нахожусь на международном рынке труда</i>	
Верно	30
Скорее верно	20
Затрудняюсь ответить	20
Скорее не верно	10
Не верно	20
<i>Я нахожусь на внутрифирменном рынке труда</i>	
Верно	30
Скорее верно	30
Затрудняюсь ответить	10
Скорее не верно	0
Не верно	30
<i>На моем предприятии есть конкуренция между работниками</i>	
Верно	40
Скорее верно	30
Затрудняюсь ответить	0
Скорее не верно	0
Не верно	30
<i>У меня на предприятии есть конкуренты</i>	
Верно	50
Скорее верно	20
Затрудняюсь ответить	10
Скорее не верно	10
Не верно	10

Примечание: составлено автором.

В результате опроса сделаны выводы о том, что 70 % работников управленческого труда на промышленных предприятиях являются, по их собственному мнению, участниками конкурентных отношений.

При этом на вопрос об участии во внутрифирменной конкуренции положительно ответило на 20 % больше респондентов, чем на вопрос об участии во внешней конкуренции.

Полученные результаты коррелируют с данными о выявлении общесоциального характера конкуренции у молодых специалистов, представленными Е. В. Евпловой, в которых отмечается, что «76 % респондентов положительно отвечают на вопрос об участии в конкурентных отношениях» [85].

Также в результате проведенного диссертантом опроса были выявлены позитивные и негативные результаты конкуренции на рынке труда (таблица 1.10). Вся совокупность ответов — 100 %. Позитивные результаты конкуренции оцениваются респондентами в 68 % ответов, негативные, соответственно, в 32 %.

Таблица 1.10 — Оценка работниками предприятий горнодобывающей промышленности позитивных и негативных результатов конкуренции на рынке труда (результаты опроса 100 чел., 2019 год)

Позитивные результаты	Доля ответов, %	Негативные результаты	Доля ответов, %
Помогает людям ставить высокие цели и достигать их	17	Вредит уверенности и самоуважению	10
Подталкивает к поиску новых решений и творческому мышлению	17	Стимулирует людей больше трудиться	9
Стимулирует людей лучше трудиться	16	Подталкивает к нарушению правил	7
Развивает характер и профессионализм	15	Стимулирует неэтичное поведение	5
Приводит к повышению эффективности труда	1	Приводит к снижению цены труда	1
ИТОГО	68	ИТОГО	32

Примечание: составлено автором.

Таким образом, в результате опроса выявлено, что, по мнению респондентов, позитивные последствия развития конкуренции на рынке труда более чем в 2 раза превышают негативные, при этом к наиболее важным из них следует отнести развитие целеустремленности, инновационности, производительности и профессионализма у работников.

Таким образом, конкуренция представляет собой естественную форму взаимоотношений между субъектами рынка труда, которая по отношению к работнику может быть внутрифирменной и внешней.

Сущность конкуренции — взаимодействие субъектов трудовых отношений по поводу наиболее выгодных условий реализации интересов.

Форма конкуренции может представлять собой соперничество (борьбу), кооперацию и симбиоз (взаимодополнение) субъектов конкурентных отношений.

Анализ и обобщение теоретико-методологической базы регулирования конкуренции на рынке труда свидетельствуют о том, что сформированы фундаментальные предпосылки дальнейшего исследования конкурентных отношений и конкурентоспособности работников управленческого труда на промышленных предприятиях с целью повышения производительности и эффективности их труда.

1.3 Конкурентоспособность работников управленческого труда:

генезис и сущность

Опираясь на представление о конкуренции как естественной форме взаимоотношений и взаимодействия субъектов трудовых отношений на рынке труда по поводу наиболее выгодных условий реализации интересов, автор логически приходит к необходимости исследования понятия «конкурентоспособность» как категории, отражающей свойство участвовать в конкурентных отношениях и взаимодействии.

При этом необходимо отметить, что исследуемое свойство участников рыночных отношений многогранно и в отечественной и зарубежной литературе интерпретируется разнообразно. Для прояснения сущности конкурентоспособности целесообразно рассмотреть эволюционный путь развития этого термина в экономике и обществе.

Исходные позиции в научных изысканиях автора базируются на экономических, социологических и психологических исследованиях, по результатам которых формирование конкурентоспособности субъекта в современном мире связывается с его потребностью в самоидентификации — устойчивом отождествлении себя с какой-либо (большой или малой) социальной группой или общностью, принятии ее целей и системы ценностей, осознании себя членом этой группы или общности.

Термин «конкурентоспособность» поэтапно эволюционировал с макроэкономического уровня экономических субъектов (государство, регион) на мезоуровень (предприятие, товар) и далее на уровень отдельных субъектов — работников.

Развитие концепции конкурентоспособности государства тесно связано с международными торговыми отношениями. Так, А. Смит выгодность торговли объяснял различием стран в абсолютных издержках. С точки зрения разработанной им теории абсолютного преимущества, «повышение конкурентоспособности возможно, если страна будет производить и продавать определенные товары с меньшими издержками по сравнению с другими странами» [Цит. по: 25], что предопределяется в первую очередь наилучшим распределением и использованием собственных ресурсов.

В развитие предложенной А. Смитом концепции конкурентоспособности стран Д. Рикардо «рассматривает закономерности формирования цены, опираясь на трудовую теорию стоимости» [25].

По теории сравнительных издержек Дж. С. Милля, ценность иностранного товара определяется количеством продукта, обмениваемого на этот товар, и условиями международного обмена.

С развитием производительных сил и внешнеэкономической торговли потребовалось объяснение международных экономических отношений с новых по-

зиций. К началу XX века стало очевидным, что «теории абсолютных преимуществ и сравнительных издержек не могут в полной мере объяснить конкурентоспособность стран. Если труд считать единственным фактором производства, как в теории Д. Рикардо, то сравнительные преимущества могут появиться только из различий в производительности труда между странами, что не всегда подтверждалось практикой» [25].

Поэтому дальнейшее развитие представлений о конкурентоспособности макроэкономических систем в рамках исследования международных экономических отношений было связано с результатами шведских ученых из Стокгольмской школы экономики Э. Хекшера и Б. Олина, согласно теории которых «страны будут заниматься экспортом тех товаров, производство которых основано на значительных затратах относительно избыточных факторов, и импортировать те товары, производство которых основано на использовании редких ресурсов» [25]. Считается, что их работа о важности совокупного спроса предвосхитила работу Дж. М. Кейнса.

К. Маркс связывал повышение конкурентоспособности страны со снижением издержек в результате обновления основного капитала.

Вклад в развитие теории конкурентоспособности экономических систем внес В. Леонтьев, который показал, что «избыточным фактором был капитал, экспортировали не капиталоемкую, а трудоемкую продукцию, что является противоречием теории Хекшера — Олина. Данное явление в экономической литературе получило название “парадокс Леонтьева”, а дальнейшее исследование этого парадокса привело к разукрупнению факторов производства, выделению таких факторов конкурентоспособности, как квалифицированный труд, управленческий персонал и технологии» [25].

Немаловажный вклад в развитие представлений о конкурентоспособности государства внес Й. Шумпетер, который в качестве одного из главных драйверов экономического развития страны рассматривал предпринимательство, в основе которого — новаторство и нововведения. «Нововведения способствуют созданию нового товара или усовершенствованию имеющегося аналога, сокращению издержек производства, увеличению товарооборота и поиску альтернативных ис-

точников сырья. Все эти процессы направлены на повышение конкурентоспособности предприятия и экономики в целом» [25].

В современной зарубежной науке развитие концепции конкурентоспособности страны тесно связано с М. Портером, который отмечает, что «национальное процветание не вырастает просто из природных ресурсов, имеющейся рабочей силы, процентных ставок или покупательной силы национальной валюты, как это настойчиво утверждается в классической экономике» [270].

Ключевым моментом в исследованиях М. Портера является теория конкурентных преимуществ, в основе которой лежат взаимоусиливающие элементы, представленные в форме ромба: «условия для факторов производства, состояние спроса, наличие родственных и поддерживающих отраслей, устойчивая стратегия фирм» [25].

На стыке XX и XXI веков появляется модель Донг-Сунг Чо, который предложил расширить разработанный М. Портером «ромб конкурентоспособности» путем включения в него: работников, политиков, предпринимателей и специалистов, формирующих нематериальные основы конкурентоспособности («человеческий фактор») [270].

Таким образом, по мнению Чо, модель становится более динамичной и позволяет учесть влияние баланса интересов различных групп населения на развитие национальной конкурентоспособности. Более того, влияние человеческого фактора позволяет глубже раскрыть идею М. Портера о том, что национальное богатство не наследуется, а создается при взаимодействии человеческого и материальных факторов. Необходимо отметить, что одним из факторов в предложенной Чо модели являются «случайные события, которые рассматриваются как экзогенный фактор» [402].

Наиболее известная на сегодняшний день методика оценки конкурентоспособности на международном уровне предложена представителями Всемирного экономического форума. В ней учитываются такие факторы, как: инфраструктура, макроэкономика, здравоохранение и начальное образование, высшее образование и обучение персонала, эффективность рынка, технологическая подготовленность, уровень развития бизнеса, инновации, охрана окружающей среды.

Следует отметить, что кроме макроэкономического направления развивалось направление исследований конкурентоспособности фирмы (предприятия) и товара как результата функционирования этой фирмы. Так, представители маржинализма в отличие от представителей классической школы начиная с XIX века рассматривали конкурентоспособность отдельных фирм и предприятий, используя при этом принципы полезности результатов труда и ее предельного характера в экономических отношениях.

Ж.-Ж. Ламбен под конкурентоспособностью фирмы понимает ее «способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты. Фирма конкурентоспособна, если у нее есть конкурентное преимущество: либо она может отличать себя от конкурентов благодаря устойчивым отличительным качествам, либо имеет более высокую производительность и, как следствие, более низкую себестоимость» [188].

Л. Н. Качалина отмечает, что «конкурентоспособность организации определяется тремя факторами: конкурентоспособностью страны и отрасли, собственным потенциалом и местом организации на мировом рынке» [136].

Н. К. Моисеева предлагает «конкурентоспособность фирмы определять как произведение индексов конкурентоспособности по товарной массе и относительной эффективности производства» [218].

Ю. Б. Рубин под конкурентоспособностью фирмы понимает ее способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижениями конкурентных преимуществ. Также он, развивая представления М. Портера, выделяет стратегическую, формальную и реальную (реализованную) конкурентоспособность [Цит. по: 350].

А. Г. Мокроносов в качестве основных характеристик конкурентоспособности системы на мезоуровне выделяет следующие:

- «конкретность проявления, то есть привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду;
- динамический характер, она изменяется с течением времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и других обстоятельств;

— возможность оказывать на нее влияние, то есть управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития;

— противоречивость, что обуславливает необходимость сочетания интересов потребителя и товаропроизводителя» [219].

Представление конкурентоспособности предприятия (фирмы) тесно связано с понятием «конкурентоспособность товара».

Е. П. Горбашко, Т. Г. Философова и В. А. Быков под конкурентоспособностью продукции понимают «способность предмета (потенциальная или реальная) выдерживать конкуренцию» [Цит. по: 350]. К сожалению, такая трактовка описывает только внешний контур конкурентоспособности, при этом содержательная часть остается не раскрытой, следовательно, не может быть управляемой.

Э. В. Минько и М. Л. Кричевский, А. А. Чурсин пишут, что конкурентоспособность определяется соотношением качества (совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в определенный момент могла быть реализована) и цены на конкретном рынке [213; 370]. Такого же подхода придерживаются Е. И. Мазилкина и Г. Паничкина, которые считают, что «конкурентоспособность товара — относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и затратам на ее удовлетворение. В представленных формулировках не учтены факторы сопровождения (сервиса) товара, которые в последнее время для многих групп товара являются определяющими» [195].

А. Ю. Юданов и Ю. М. Осипов отмечают, что «конкурентоспособность продукции определяется совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют несомненный интерес для данного покупателя и обеспечивают удовлетворение данной потребности, а прочие характеристики во внимание не принимаются» [242].

Существуют подходы, учитывающие специфику функционирования предприятий, влияющую на их конкурентоспособность. Так «для предприятий горнодобывающей промышленности качество продукции и ее цена зависят от структу-

ры и качества запасов полезного ископаемого, поэтому существует объективное ограничение по данному важнейшему условию конкурентоспособности» [262]. Это ограничение может компенсироваться эффективностью производства продукции, которая обусловлена адаптивностью структуры предприятия, эффективностью его функций и технологических операций, ликвидностью резервов и запасов, экономичностью деятельности персонала [12; 437; 439; 445].

С точки зрения оценки силы и устойчивости рыночных позиций Г. И. Козовым «предложено выделять четыре уровня конкурентоспособности предприятия: рыночное могущество, рыночная власть, рыночный контроль, присутствие на рынке. Каждый уровень конкурентоспособности отличается содержанием показателей и может быть представлен в виде графической модели, описывающей траекторию развития предприятия» [Цит. по: 262] (таблица 1.11).

Таблица 1.11 — Матрица конкурентоспособности предприятия

Рыночная позиция	Показатели взаимодействия предприятия с внешней средой				Графическая модель траектории развития
	Спрос и предложение на продукцию	Реагирование структуры и внешней среды	Ликвидность резервов и запасов	Объем и структура рыночных связей	
Рыночное могущество	Спрос значительно больше предложения	Быстрое	Высоколиквидные	Высокоэффективные	
Рыночная власть	Преобладание спроса над предложением	Ускоренное	Высоколиквидные	Достаточные для проведения собственной политики	
Рыночный контроль	Спрос равен предложению	Нормальное	Ликвидные	Достаточно эффективные	
Присутствие на рынке	Спрос меньше предложения	Замедленное	Низколиквидные	Низкоэффективные	

Примечание: по Г. И. Козовому [144]; автором дополнена графическая модель.

По мнению автора, наиболее наглядно отражает динамический аспект конкурентоспособности исследуемого объекта предложенный А. А. Крыловым и Ю. В. Прушинским графический (векторный) подход [См.: 178]. Указанные ис-

следователи «в качестве способа наглядного представления конкурентоспособности изучаемого объекта применяют метод векторного анализа, при котором в основание построения графической интерпретации положена векторная функция скалярного аргумента, где в качестве скалярного аргумента выступает время, векторной функцией будет являться конкурентоспособность исследуемого объекта, а пространством — трехмерная система координат, в которой оси представлены компонентами конкурентоспособности объекта в каждом аспекте его проявления (например, на рынке труда или в отрасли в целом)» [Цит. по: 232].

Р. А. Фатхутдинов предлагает свое определение конкурентоспособности любого объекта, отвечающее требованиям следующих научных подходов: «системного (с точки зрения связи организации с внешней средой), комплексного (единства всеобщего качества и совокупных затрат), динамического (с позиций единства пространства и времени), логического (причинно-следственных связей)» [350]. В его трактовке конкурентоспособность — это «состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели» [350].

В результате анализа значительного количества зарубежных и российских публикаций на тему конкурентоспособности автором выделены два основных концептуальных подхода к ее определению:

— *абсолютная* конкурентоспособность, обусловленная обладанием эксклюзивным преимуществом;

— *относительная* конкурентоспособность как комплексное свойство (характеристика) наилучшим образом удовлетворять потребности потребителей.

Как видно из представленного анализа подходов различных авторов, ключевым этапом эволюции представлений о конкурентоспособности является ее рассмотрение в социально-экономическом аспекте, поскольку в этом случае свойство конкурентоспособности можно переносить на субъекты трудовых отношений: человеческий капитал, персонал, работник, личность. Данное утверждение

диссертанта подтверждается анализом публикаций в иностранной литературе XXI века.

Так, Н. Вокич, Д. Фражлич, изучая ключевые показатели конкурентоспособности работников на рынке труда Хорватии, пришли к выводу, что необходимо синтезировать микро- и макроэкономические аспекты рассмотрения этого явления. Макроэкономический аспект позволяет анализировать конкурентоспособность с помощью показателей занятости и безработицы, структуры и качества инвестиций в образование, затрат на рабочую силу и т. д. В микроэкономическом аспекте организации должны стать обучающимися, поэтому, чтобы гарантировать конкурентоспособность, «необходимо постоянно инвестировать в обучение и развитие работников» [440]. Следовательно, эти авторы придерживаются мнения, что ключевым для достижения конкурентоспособности рабочей силы является компетентностный компонент трудовой деятельности.

Экономисты из Сингапура А. М. Кародиа, Д. Сони, Н. Кассим в своих исследованиях главным фактором повышения конкурентоспособности в глобальной экономике выделяют разнообразие. «Управление разнообразием не только включает обеспечение равенства и справедливости работников в организации, но и дополнительно повышает ценность создаваемых продуктов» [411]. Таким образом, указанные авторы в своем исследовании в качестве релевантного фактора конкурентоспособности выделяют социально-экономический компонент трудовой деятельности — синергию во взаимодействии различных сотрудников и трудовых коллективов, что особенно актуально для мультикультурных компаний.

Хорватский исследователь М. Шикыр с соавт. в своем труде утверждают, что суть позитивной взаимосвязи между организационной эффективностью и конкурентоспособностью заключается в формировании оптимальной системы управления человеческими ресурсами, которая «позволяет нанимать и развивать способных и мотивированных сотрудников и достигать целевых результатов развития» [394]. Таким образом, авторы обозначают в качестве основных факторов конкурентоспособности работника как эндогенные (способности и мотивация),

связанные с внутренним содержанием его деятельности, так и экзогенные, связанные с системой управления предприятием.

Венгерский ученый З. З. Паприка определяет конкурентоспособность работника как способность одновременно действовать (воспроизводить достигнутый результат) и изменяться (улучшать результат), а в качестве основного инструмента повышения конкурентоспособности он предлагает «улучшать качество принимаемых управленческих решений» [426]. То есть автор отождествляет развитие конкурентоспособности с уровнем и динамикой освоения работниками предприятия компетенций по организации воспроизводства и развития своих объектов управления (коллектив, подразделение, предприятие).

Дж. С. Хорнсби с соавт. в своем исследовании приходят к выводу о том, что конкурентоспособность управленческих работников обусловлена способностью к внутрифирменной предпринимательской деятельности, и предлагают «организационные меры увеличения количества реализованных предпринимательских идей, в том числе:

- а) приоритетная поддержка высшего руководства для менеджеров среднего и высшего звена;
- б) формирование свободы действий для менеджеров среднего и высшего звена;
- в) вознаграждение и поощрение результатов предпринимательской деятельности менеджеров;
- г) гибкие организационные границы для менеджеров среднего и высшего звена» [418].

Американский исследователь В. А. Шрок с соавт. отмечают, что конкурентоспособность работника имеет как прямой, так и косвенный путь к положительному влиянию на производительность. Прямой путь обусловлен тем, что эффективность деятельности работника повышается, когда он ощущает высококонкурентный климат в организации. Однако «при отсутствии или понижении уровня конкурентного климата связь между конкурентоспособностью и эффективностью деятельности исчезает» [395].

Обзор публикационной активности в период с 1991 по 2022 год, проведенный с использованием базы данных РИНЦ, выявил устойчивый рост интереса исследователей к темам, связанным с конкурентоспособностью работника. Так, например, в период с 2000 по 2004 год было издано всего две публикации на исследуемую тему, в то время как за период с 2016 по 2021 год таких публикаций насчитывалось 103, то есть в 50 раз больше (рисунок 1.12).

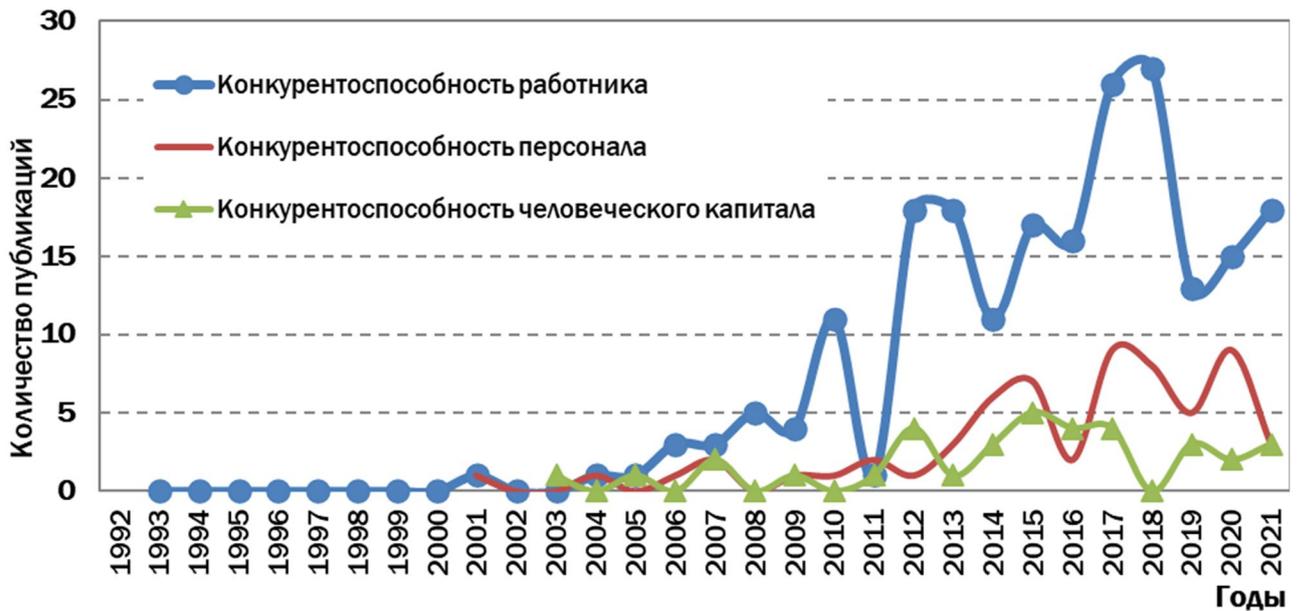


Рисунок 1.12 — Ежегодная динамика публикационной активности по темам: «Конкурентоспособность работника», «Конкурентоспособность персонала», «Конкурентоспособность человеческого капитала», по данным РИНЦ, в период 1991—2021 годов

Примечание: составлено автором.

Следует отметить, что в последние годы в печати появляются публикации, отражающие разнообразие и особенности деятельности работников в разных сферах материального и нематериального производства (работники вузов, медицинские работники, творческие работники и т. д.). Кроме этого, растет количество публикаций на смежные темы, такие как «Конкурентоспособность человеческого

капитала», «Конкурентоспособность персонала», «Конкурентоспособность личности» и т. д.

Контент-анализ более 300 публикаций, представленных в период с 2000 по 2021 год, позволил выделить трактовки термина «конкурентоспособность» применительно к субъектам трудовых отношений: человеческому капиталу, персоналу, работнику, личности (приложение 1).

Последующая обработка определений выявила, что наиболее распространенным термином, описывающим суть конкурентоспособности субъектов трудовых отношений, является термин «способность» — доля определений, содержащих этот термин, составляет 36 % от общего количества проанализированных. Вторым по распространенности является термин «характеристика» (18 %), третьим — «свойство или набор качеств» (14 %), также встречаются менее распространенные термины, такие как «компетентность», «психологическое состояние», «знание и навыки», «обладание профессией», «показатель», «форма взаимодействия», что представлено на рисунке 1.13.



Рисунок 1.13 — Контент-анализ термина «конкурентоспособность субъектов трудовых отношений» по сущностному содержанию (публикации за период 2000—2022 годов), %

Примечание: составлено автором.

В результате рассмотрения всего многообразия определений автором сделан вывод, о несистемной позиции исследователей, которые определяют конкурентоспособность субъекта трудовых отношений, отождествляя ее с компетентностью, психологическим состоянием, квалификацией, профессией, поскольку эти определения отражают только части целого, не раскрывая сущности явлений. Базисом для проявления отмеченных характеристик, по мнению автора, является управленческий потенциал работника, развитие и реализация которого как раз и определяют все многообразие важных конкурентных преимуществ как в текущий момент, так и в будущем. Степень реализации управленческого потенциала каждого работника предопределяет итоговые результаты как управленческого труда, так и трудовой деятельности всего персонала предприятия и в итоге рыночную позицию компании в целом.

По целевой направленности наиболее распространенным термином, раскрывающим конкурентоспособность, является «выигрыш», доля таких определений составляет 27 % от общего количества проанализированных.

Вторым по распространенности является «удовлетворение потребностей субъектов» (23 %), третьим — «улучшение рабочего места или повышение заработной платы» (15 %), также встречаются термины «самореализация», «создание продукта или услуги», «качественное выполнение функций или эффективность деятельности», «увеличение доли рынка», что представлено на рисунке 1.14.



Рисунок 1.14 — Контент-анализ термина «конкурентоспособность субъектов трудовых отношений» по целевому назначению (публикации за период 2000—2022 годов), %

Примечание: составлено автором.

С точки зрения целевого назначения, позиция автора согласуется с теми исследователями, которые выделяют в конкурентоспособности работников управленческого труда различные локальные компоненты, отражающие специфику его трудовой деятельности, в том числе:

- удовлетворение потребностей субъектов трудовых отношений и своих (в форме улучшения рабочего места и заработной платы);
- улучшение качества выполнения функции и деятельности;
- создание продукта или услуги нового качества и на этой основе повышение доли рынка.

С учетом вышеуказанных теоретико-методологических изысканий предложена авторская трактовка категории *конкурентоспособности работника управленческого труда: свойство и характеристика непрерывного развития руководителем комплекса преимуществ в процессе реализации управленческого потенциала, соответствия требованиям внутрифирменного и внешнего рынков труда (как в текущем периоде, так и в перспективе), достижения взаимовыгодных результатов трудовых отношений между всеми субъектами предприятия и одновременно лучшей позиции по сравнению с конкурентами.*

Важно отметить, что термин «конкурентоспособность» применительно к работнику как к субъекту трудовых отношений отражает как свойство (качественное состояние) работника, так и количественную характеристику результатов его трудовой деятельности относительно требований, складывающихся на рынке труда. Кроме того, предложенная трактовка описывает конкурентоспособность как сложное социально-экономическое явление, учитывающее:

- эндогенные и экзогенные условия формирования;
- качественные и количественные формы проявления;
- динамичность, обусловленную необходимостью сохранения конкурентной позиции в течение трудовой жизни с учетом непрерывного изменения внешних требований и условий рынка труда, отраслевой конкуренции.

По мнению И. И. Просвириной и Р. Р. Сайфуллиной, «оценка конкурентоспособности экономического субъекта реализуется на основе анализа его возмож-

ностей в технологических, производственных, финансовых и бытовых сферах. Среди наиболее часто используемых методов оценки конкурентоспособности следует назвать портфельный анализ, основывающийся на использовании интегральных показателей, бенчмаркинге, функционально-стоимостном анализе. Ее целью является определение потенциальных возможностей субъекта и уточнение перечня мероприятий, требуемых для обеспечения конкурентных позиций» [282].

Раскрытие конкурентоспособности работников управленческого труда как оценочной категории предопределяет выявление ее социально-экономических функций.

Идентификационно-мотивирующая функция обусловлена базовой потребностью субъекта трудовых отношений в обладании объективной информацией об уровне и динамике собственной позиции относительно других субъектов рынка труда, что позволяет отождествлять себя с какой-либо социальной группой или профессиональным сообществом на основании совпадения важных идентификационных признаков. Самоидентификация работника как ответ на вопрос о его отношении к себе лежит в основе процесса актуализации и формирования потребности субъекта рыночных отношений к усилению собственной позиции на основе развития уровня и повышения эффективности использования своего трудового потенциала. «В этой связи многими исследователями в области конкурентоспособности, такими как И. М. Лифиц, М. Портер, И. А. Спиридонов, Р. А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов и другие, закономерно отмечается, что повышение конкурентоспособности — важный фактор развития производственных сил и общества» [178].

Прогнозная функция конкурентоспособности выражается в обосновании состояния и траектории развития работника с позиции компонентов его деятельности, моделировании и определении перспективы их преобразования в будущем с учетом изменения требований внешней среды. Прогнозная функция позволяет установить основные тенденции конкурентоспособности субъекта в средне- и долгосрочной перспективе и основные факторы, влияющие на их развитие.

Преобразующая функция заключается в выявлении причинно-следственных связей и установлении закономерностей между конкурентоспособностью и различными социально-экономическими процессами и явлениями, оценке этапов и качественных переходов, изменении на этой основе исследуемого свойства или характеристики субъекта.

Выводы по главе 1

1. Раскрыто содержание трудовой деятельности управленческих работников, которое заключается в целесообразном развитии и изменении отношений и взаимодействия между работниками предприятия (подразделения, трудового коллектива), обеспечивающим воспроизводство и развитие предприятия как целостной социально-экономической системы.

В процессах воспроизводства роль работников управленческого труда заключается в установлении требований и формировании стандартов деятельности трудового коллектива, а также в оперативной реакции на возникающие негативные факторы. В процессах развития — в актуализации инновационной деятельности, вовлечении в нее работников предприятия, закреплении важности этой формы деятельности в ценностных установках и системе трудовых отношений в коллективе. Установлено, что качество трудовой деятельности управленческих работников обуславливает широкий диапазон результатов, характеризующих функционирование объекта управления (подразделения, предприятия и т. д.). Так, в процессах воспроизводства (рутинных) результаты труда могут отличаться в зависимости от качества трудовой деятельности управленческих работников в 1,5—3 раза, в процессах развития (инновационных) — до 900 раз.

2. Описан генезис существующих подходов к исследованию конкуренции как социально-экономического феномена. Установлено, что конкуренция на рынке труда представляет собой взаимодействие субъектов трудовых отношений по поводу наиболее выгодных условий реализации интересов. Анализ

и обобщение состояния теоретико-методологической базы регулирования конкуренции на рынке труда свидетельствует о том, что сформированы фундаментальные предпосылки дальнейшего развития исследований в области обеспечения конкурентоспособности работников управленческого труда промышленных предприятий.

3. В соответствии с современными исследованиями конкуренции в трудовых отношениях сформулировано, что конкурентоспособность работников управленческого труда — свойство и характеристика непрерывного развития руководителем комплекса преимуществ в процессе реализации управленческого потенциала, соответствия требованиям внутрифирменного и внешнего рынков труда (как в текущем периоде, так и в перспективе), достижения взаимовыгодных результатов трудовых отношений между всеми субъектами предприятия и одновременно лучшей позиции по сравнению с конкурентами. Предложенная трактовка описывает категорию «конкурентоспособность» как сложное социально-экономическое явление с позиций качественного и количественного проявления, статичности и динамичности реализации, индивидуального и опосредованного характера формирования и развития.

4. Выявлены идентификационно-мотивирующая, прогнозная и преобразующая функции конкурентоспособности работников управленческого труда, полнота реализации которых обеспечивает реализацию интересов субъектов трудовых отношений на предприятии.

2 КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

2.1 Концепция динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Под концепцией в диссертационном исследовании, согласно Большой советской энциклопедии (1978, т. 13, с. С. 270), понимается определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений; основная точка зрения, руководящая идея для их освещения.

Одной из базисных теорий построения авторской концепции динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда является предложенная Д. Тисом (D. Teece) теория динамических способностей организации, под которыми понимаются имеющиеся возможности достижения соответствия быстро меняющейся среде путем формирования, обновления, реструктуризации и пересмотра внешних и внутренних компетенций фирмы [435]. По нашему мнению, важным направлением развития данной теории является раскрытие источников, механизмов формирования динамических способностей предприятия на уровне субъектов, а именно работников управленческого труда.

Динамизация как процесс, происходящий внутри систем, представляет собой формирование и развитие динамических свойств системы — изменчивости, гибкости, скорости адаптации, управляемости и функциональности.

Коренной причиной рассмотрения термина «динамизация» применительно к конкурентоспособности управленческих работников является вхождение общества и экономики в эпоху трансформаций и критических преобразований: ускорение всех социально-экономических процессов, развитие многообразия и тактовой частоты коммуникаций, рост в геометрической прогрессии информационных потоков, слабая прогнозируемость отраслевых и рыночных измене-

ний, — что свидетельствует о необходимости перехода от модели дискретных изменений к модели непрерывного процесса изменений.

Следовательно, для усиления конкурентных преимуществ и достижения долгосрочной приспособляемости требуется, чтобы работники управленческого труда могли быстро распознавать импульсы социально-экономической обстановки, заблаговременно и продуктивно реагировать на них путем адекватного изменения своей трудовой деятельности.

Результаты анализа существующей теоретико-методологической базы исследования динамизации и их адаптация в отношении проблем исследования конкурентоспособности работников управленческого труда промышленных предприятий позволили сформулировать авторскую трактовку этого термина.

Динамизация конкурентоспособности работников управленческого труда, по мнению диссертанта, означает повышение скорости трансформации трудовой деятельности управленческих работников для сохранения или усиления их конкурентных позиций с учетом необходимости адаптации к текущим и прогнозируемым изменениям внешней среды.

Формирование концепции динамизации конкурентоспособности управленческих работников с учетом предложенного автором раскрытия этой категории закономерно приводит к уточнению категориально-понятийного аппарата исследования и обоснованию исходных положений, отражающих систему представлений об этом явлении.

Концептуальные положения динамизации конкурентоспособности управленческих работников основываются на фундаментальной базе системного подхода. Системное исследование конкурентоспособности управленческих работников предполагает описание и объяснение ее трансформации в контексте внутренних и внешних взаимосвязей. Внутренние взаимосвязи определяются особенностями и структурой промышленного предприятия как социально-экономической системы, а именно наличием субъектов (стейкхолдеров), участвующих в ее функционировании для удовлетворения своих социальных и экономических интересов.

Интересы различных субъектов необходимо рассматривать во взаимосвязи и обеспечивать их сбалансированность.

Принцип баланса интересов субъектов у исследователей в основном рассматривается в правовом аспекте и является, по сути, системополагающим в современных гражданских отношениях. Так, Р. Иеринг утверждает, что «основная цель права заключается в нахождении компромисса в интересах субъектов общества, уравнивании их» [Цит. по: 10].

Попытки дать определение балансу интересов предприняты во многих общественных науках. Так, например, в политологии данный термин означает «ситуацию равновесия между государствами, основанную на системе взаимосвязанных социальных и законодательных норм, институтов гражданского общества и государственной власти, определяющих баланс интересов в настоящей геополитической ситуации» [180].

Как и предыдущая трактовка, предложенное А. М. Красовским определение описывает баланс интересов как равновесие, что, по сути, является тавтологией.

Различные аспекты изучения баланса интересов рассмотрены в экономической науке. Так, по мнению А. Н. Ивановой, «баланс интересов — это такой характер взаимодействия между участниками бизнеса организации, при котором вложения в нее оказываются оправданными с точки зрения достижения желаемого результата для каждой из сторон» [116]. По представлению О. В. Червонной, баланс интересов — «такой характер взаимодействия, при котором базисный экономический результат деятельности (прибыль) каждого из партнеров в рамках совместного предприятия выше, чем при обособленном функционировании» [368].

В исследованиях Н. В. Галкиной, А. М. Макарова, Т. А. Коркиной, Л. В. Лабунского рассматривается баланс интересов и ответственности как фактор и критерий социально-экономической результативности текущей производственной деятельности предприятия и его адаптации к инновационной модели технологического развития [54]. Как утверждают авторы, эффективность использования ресурсов предприятия зависит от баланса интересов и ответственности субъектов

предприятия. Аналогичную позицию в отношении определяющей роли баланса интересов стейкхолдеров в управлении промышленными парковыми структурами занимает А. Е. Плахин [255].

В результате анализа и обобщения изученных в литературе подходов диссертант пришел к следующему определению термина «*баланс интересов субъектов предприятия*»: соотношение взаимосвязанных показателей, отражающих качественную сторону взаимоотношений и взаимодействия субъектов предприятия, описывающую степень реализации их интересов.

В качестве *субъектов предприятия* рассматриваются собственник (группа собственников) и наемные работники, взаимодействующие в процессе деятельности промышленного предприятия. Для них характерно наличие общей цели, индивидуальных целей, личных мотивов и интересов. Личные интересы (потребности) субъекта предопределяют его отношение к общей цели (таблица 2.1).

Таблица 2.1 — Характеристика интересов субъектов промышленного предприятия

Субъект		Интересы
Собственники		Высокий социальный статус и уровень личной репутации; высокая инвестиционная и социальная привлекательность предприятия; устойчивая прибыльность предприятия
Наемный персонал	Топ-менеджмент	Высокий социальный статус и уровень личной репутации; стабильность рабочего места и перспектива карьерного роста; устойчивый рост личных доходов
	Руководители служб, цехов, участков	Социальный статус и личная репутация; стабильность занимаемой должности и возможность карьерного роста; устойчивый рост личных доходов
	Рабочие	Безопасность труда и перспектива занятости; устойчивый рост личных доходов; комфортные условия труда и взаимоотношения в коллективе

Примечание: адаптировано автором на основе [207].

Совместно с Е. В. Харченко и С. А. Волковым предложено идентифицировать три вида баланса интересов: комплементарный, компромиссный и конфликтный [360].

Если интересы субъекта совпадают с общей целью и достижение ее позволяет ему достичь своей личной цели, то его мотивация высока и он может приложить максимум усилий для ее достижения. В данном случае баланс интересов комплементарный. Если общая цель не отражает его личных интересов, то он старается избежать участия в ее достижении, но вынужден участвовать. В этом случае баланс интересов компромиссный — обе стороны идут на взаимные уступки. Если общая цель, по представлениям субъекта, для него вредна или опасна, то он активно или скрытно сопротивляется ее достижению. В этом случае баланс интересов конфликтный. «Комплементарный баланс интересов позволяет достичь максимальной синергии взаимодействия субъектов, компромиссный — снижает синергию в разы, а конфликтный — на порядки» [360].

Преобразование и гармонизация трудовых отношений базируются на взаимообусловленности интересов субъектов промышленного предприятия. Если согласования интересов субъектов не происходит, то трудовые отношения на предприятии характеризуются взаимным недоверием, нервной работой, пониженной ответственностью и, следовательно, нерациональным использованием рабочего времени — выполнением операций, не предусмотренных регламентом, либо бездействием (простоем), что схематически представлено на рисунке 2.1.

Переход к более сбалансированным отношениям на основе изменения согласованности между субъектами промышленного предприятия, улучшения уровня регламентации при распределении функций и ресурсов, повышения ответственности приводит к повышению эффективности использования рабочего времени, что, в свою очередь, позволяет достигать реализации интересов всех взаимодействующих субъектов.



* РУТ — работник управленческого труда

Рисунок 2.1 — Схема влияния баланса интересов субъектов трудовых отношений на эффективность использования рабочего времени работника промышленного предприятия

Примечание: адаптировано автором на основе [105].

Опираясь на изложенное обоснование, сформулировано исходное концептуальное положение данного исследования: для динамизации конкурентоспособности управленческих работников требуется решение задачи регулирования баланса интересов субъектов, что позволяет повысить эффективность действий и взаимодействия персонала в первую очередь в процессах развития, так как они обеспечивают занятие и удержание в долгосрочном периоде лидерских конкурентных позиций предприятия.

В свою очередь качество и эффективность решения указанной выше задачи предопределяется наличием и использованием потенциала управленческих работников, поскольку именно они являются акторами предприятия как социально-экономической системы.

В рамках развития ресурсной парадигмы в области экономики труда на современном этапе наибольшее развитие получили концепции человеческих ресурсов, человеческого капитала и человеческого потенциала как последовательные этапы гуманизации управления организацией.

Е. И. Кудрявцева в своих исследованиях рассматривает человеческий капитал как «совокупность свойств и характеристик, имманентных конкретному человеку, которые общество готово не только признавать как ценность, но и использовать в процессе общественного воспроизводства» [183]. При этом обладатель ценности получает взамен определенные блага.

Понятие «потенциал» в отличие от понятия «капитал» первоначально относилось к разряду естественно-научных понятий. Его интеграция в область гуманитарных наук стала следствием потребности исследователей в описании сложных динамичных явлений, не имеющих прямой референции в материальной реальности.

Исследователи определяют человеческий потенциал как имманентное свойство человека, выражающееся в способности к самовоспроизводству свойств и качеств, их адаптации, развитию и использованию как ресурса деятельности в широком ее понимании [34; 168].

В специальной отраслевой литературе встречается также определение интеллектуально-инновационного потенциала горного инженера, под которым «понимается сочетание профессиональных знаний и опыта, деловых качеств и возможностей, позволяющих генерировать и находить идеи, направленные на инновационное развитие горного дела и повышение конкурентоспособности, как своей, так и предприятия» [120].

В исследованиях, посвященных человеческому капиталу в угольной промышленности, отмечается, что «вовлечение управленческого потенциала в про-

цесс развития промышленного предприятия является стратегическим шагом на современном этапе развития» [354].

Диссертант согласен с мнением коллектива авторов, отмечающих, что «вовлечение потенциала человека в процесс улучшений его жизни, в том числе — трудового потенциала работника в процесс улучшений производства, приводит не только к потере значительного ресурса развития, но и ведет к деградации личности, вызывает ее сопротивление такому образу трудовой жизни» [345]. Поэтому «задача вовлечения персонала предприятия в процесс развития, повышения инновационной активности и результативности человеческого капитала является одной из важнейших и требует соответствующий организации» [360].

В авторской трактовке *управленческий потенциал работника — совокупность имеющихся у работника гибких и жестких способностей, которые могут быть использованы для обеспечения эффективного и безопасного функционирования объекта управления.*

Отличие данного определения заключается в его рассмотрении как взаимосвязанного единства эндогенных характеристик: ресурсных (способности работника), процессных (использование этих способностей) и результативных (эффективность и безопасность функционирования объекта управления).

Остановимся на понятии «способность», поскольку оно требует определенных уточнений в аспекте конкуренции работников на рынке труда. Например, С. Л. Рубинштейн дает следующее определение способности: «сложная синтетическая особенность личности, которая определяет ее пригодность к деятельности. Будучи пригодной для деятельности, способность в деятельности и формируется» [303].

Б. М. Теплов считает, что «под способностями обычно имеют в виду такие индивидуальные особенности, которые не сводятся к наличным навыкам, умениям или знаниям, но которые могут объяснить легкость и быстроту приобретения этих знаний и навыков» [339].

Из данных определений в аспекте задач исследования следует, что способность — «особенность личности, присущая только личности, которая определяет ее пригодность к трудовой деятельности» [178].

В дополнение к предыдущим исследователям Е. И. Кудрявцева выделяет «в индивидуальной составляющей потенциал личности и потенциал субъекта управленческой деятельности, которые включают ценности человека, его опыт, потенциал руководителя и потенциал участника управленческой команды» [183], что, по мнению диссертанта, отчасти согласуется с методологией формирования гибких способностей (soft skills) и жестких способностей (hard skills).

Исследованию гибких способностей посвящены публикации L. N. Lippman, R. Ryberg, R. Carney, A. Kristin [442], В. А. Давидовой, Э. Ф. Зеер, Л. Н. Степановой и др. Несмотря на это, в науке на сегодняшний день нет однозначного определения термина этих способностей работника. Согласно Кембриджскому словарю, понятие soft skills трактуется как «способности людей общаться друг с другом и хорошо работать вместе» [313].

Дефиниции термина soft skills в литературе и открытых источниках информации представлены в таблице 2.2.

Проанализировав вышеперечисленные дефиниции, автор пришел к выводу, что гибкие навыки (способности) не зависят от специфики выполняемой работы и определяются наличием и развитием метанавыков (целеустремленность, ответственность, установка на повышение качества жизни) и надпрофессиональными способностями (когнитивные, коммуникационные, самоменеджмент, эмоциональный интеллект и креативное мышление).

Следует, однако, отметить, что единой классификации гибких навыков на данный момент нет. В литературе существует мнение, что навыки данного класса сложно отслеживать, измерять в связи со значительной гуманитарной составляющей, не поддающейся простым, четким определениям и метрикам.

Таблица 2.2 — Дефиниции термина soft skills (гибкие способности)

Авторы	Описание смысла гибких способностей
Е. Гайдученко, А. Марушев	«Навыки взаимодействия, которые помогают быстро находить общий язык с окружающими, заводить и удерживать связи, успешно доносить свои идеи — быть хорошим коммуникатором и лидером» [52]
В. А. Давидова	«Приобретенные навыки, полученные работником через дополнительное образование и свой личный жизненный опыт, которые он использует для своего дальнейшего развития в профессиональной деятельности» [70]
С. Мамаева	«Личностные качества, которые обеспечивают самостоятельность принятия решений и управление» [202]
А. В. Петров	«Комплекс неспециализированных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, но которые не связаны с конкретной профессиональной деятельностью» [387]
О. Сосницкая	«Общечеловеческие коммуникативные и управленческие таланты, к которым относятся: умение убеждать, лидировать, управлять, делать презентации; находить нужный подход к людям, способность разрешать конфликтные ситуации, ораторское искусство» [320]
Д. А. Татаурци-кова	«Унифицированные навыки и личные качества, которые повышают эффективность работы и взаимодействия с другими людьми. К этим навыкам относятся: управление личным развитием, умение оказать первую помощь, умение грамотно управлять своим временем, умение убеждать, навык ведения переговоров; лидерство и т. д.» [338]
В. Шипилов	«Социально-психологические навыки: коммуникативные, лидерские, командные, публичные и др.» [376]

Примечание: обобщено автором.

Повышение спроса со стороны работодателей к оценке гибких навыков работников, по мнению автора, объясняется повышением доступности информации о происходящих процессах и явлениях, что стало возможным благодаря развитию информационных технологий.

А. А. Рожков с соавт. отмечают, что «цифровая трансформация угольной промышленности приводит к появлению новых требований к горным инженерам, основными из которых являются: способность эффективно взаимодействовать в цифровой среде для разработки и освоения инноваций; креативность мышления, то есть желание и возможность находить и реализовывать нестандартные, многовариантные решения задач инновационного развития, в том числе с использова-

нием цифровых средств; способность управлять информацией и данными для разработки и освоения горно-технологических и других инноваций» [120].

В отличие от гибких способностей, жесткие способности (hard skills) представляют собой комплекс специальных навыков или способностей, которые можно определить.

Дефиниции термина hard skills в литературе и открытых источниках информации представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 — Дефиниции термина hard skills (жесткие способности)

Авторы	Описание смысла жестких способностей
И. Канардов	Технические навыки, связанные с выполняемой деятельностью в области формализованных технологий [130]
Ю. Портланд	Знания и умения, которые непосредственно нужны для работы в компании и напрямую соответствуют ее деятельности [272]
А. И. Ивонина, О. Л. Чуланова, Ю. М. Давлетшина	Способность выполнять определенные задачи; технические навыки, которые можно продемонстрировать наглядно [118]

Примечание: обобщено автором.

Ю. Г. Одегов в этой связи отмечает, что «в современных реалиях актуальным становится вопрос, какие из компетенций сегодня являются самыми востребованными со стороны работодателей. Долгое время считалось, что должны доминировать жесткие способности. Однако, по мнению ученых Гарварда и Стэнфорда, в последнее время от 75 до 85 % профессионального успеха зависит от гибких и только 15—25 % — от жестких способностей» [231].

Проанализировав вышеперечисленные дефиниции, автор пришел к выводу, что жесткие навыки непосредственно связаны с выполняемой работой и определяются в случае с работниками управленческого труда их квалификацией и предпочитаемым стилем управления.

Рассмотрение значительного количества публикаций на тему гибких и жестких способностей позволило диссертанту осуществить их систематизацию и описать уровни развития управленческого потенциала управленческих работни-

ков промышленного предприятия, обусловленные развитием их гибких и жестких способностей (таблица 2.4).

Исходя из вышесказанного, второе научное положение заключается в том, что *основу конкурентоспособности работников управленческого труда составляет их управленческий потенциал, включающий гибкие и жесткие компетенции, необходимые для обеспечения воспроизводства и развития объекта управления.*

Согласно принципу полисистемности, любой работник одновременно «принадлежит» и предприятию (а в контексте обеспечения конкурентоспособности — внутреннему рынку труда), и его внешней среде (внешнему рынку труда).

Важно отметить, что между системами, к которым одновременно относится общий элемент, существуют противоречия, поскольку каждая из них, реализуя свое предназначение, стремится к достижению определенных целей. Это может приводить и к противоречивости поведения работников, ограничивая использование их управленческого потенциала, а следовательно, к доминированию и реализации качеств, необходимых, с одной стороны, для повышения конкурентоспособности работника, с другой — для развития предприятия.

Таблица 2.4 — Уровни развития управленческого потенциала работников

Уровень	Способности			
	Гибкие		Жесткие	
	Метанавыки	Надпрофессиональные	Квалификация	Предпочитаемый стиль управления
Высокий	Наличие определенных целей и ясной жизненной стратегии, согласующихся с глобальными трендами развития, полная ответственность за их реализацию, установка на постоянное совершенствование качества жизни	Максимальное раскрытие когнитивных и коммуникационных навыков, самоменеджмента, эмоционального интеллекта и креативного мышления	Освоил закономерности функционирования объекта управления и его трансформации как части мировой социально-экономической системы; преобразования ресурсов в продукт	Предпринимательский: на основе вовлечения персонала в процесс непрерывного инновационного развития и инвестирования ресурсов в рост социально-экономических результатов
Выше среднего	Наличие жизненных ориентиров и стратегии, учитывающих глобальные тенденции развития, высокий уровень ответственности за их реализацию, установка на поддержание качества жизни	Высокое раскрытие когнитивных и коммуникационных навыков, самоменеджмента, эмоционального интеллекта и креативного мышления	Освоил зависимости функционирования и трансформации объекта управления; преобразования ресурсов в продукт	Мотивирующий: на основе вовлечения персонала в процесс технологического развития и рационального распоряжения ресурсами
Средний	Наличие жизненных ориентиров, принятая ответственность за них и установка на улучшение качества жизни	Среднее раскрытие когнитивных и коммуникационных навыков, самоменеджмента, эмоционального интеллекта и креативного мышления	Ориентируется в факторах функционирования и трансформации объекта управления; преобразования ресурсов в продукт	Административный: на основе привлечения персонала в процесс расширенного воспроизводства и лимитирования расхода ресурсов
Низкий	Отсутствие жизненной стратегии, вмененная ответственность, установка на сохранение жизненного уровня	Недостаточное раскрытие когнитивных и коммуникационных навыков, самоменеджмента, эмоционального интеллекта и креативного мышления	Опирается на факты функционирования и трансформации объекта управления; преобразования ресурсов в продукт	Контролирующий: на основе точного исполнения приказов, решений и наказания персонала за нарушение процесса воспроизводства

Примечание: составлено автором.

Результат использования потенциала управленческих работников проявляется в соотношении эффективности и производительности труда — как их самих, так и трудового коллектива в целом.

Эффективность труда представляет собой соотношение ценности и цены продуктов труда. При этом под ценностью продуктов труда автор в работе понимает потребительскую часть стоимости продукта, созданную в результате труда работника.

Е. Бем-Баверк понимает под полезностью способность вещи служить для человеческого благополучия. В противовес этому ценность является не только причиной, но и необходимым условием человеческого благополучия: «...обладание вещью должно было доставлять какое-нибудь жизненное наслаждение, а ее лишение вело к утрате того наслаждения» [Цит. по: 239].

В исследованиях С. Г. Струмилина также отмечается «прогрессирующий прирост производительности на каждую последующую единицу одаренности, а также о том, что более высокие способности при прочих равных условиях повышают производительность труда более одаренного работника по сравнению с менее одаренным, что созвучно с хекмановским принципом динамической комплементарности человеческого капитала, при котором более способные люди приобретают больше навыков, более квалифицированные люди становятся более способными» [179].

Под ценой продуктов труда в диссертации понимается совокупность всех затрат и потерь, связанных с деятельностью работника.

Согласно мировым стандартам, затраты предприятия на персонал классифицируют на следующие основные группы:

- заработная плата;
- расходы по обеспечению работников жильем;
- затраты на социальное обеспечение;
- стоимость профессионального обучения;
- расходы на культурно-бытовое обслуживание;
- налоги и сборы, связанные с деятельностью работника;
- прочие.

В результате проведенных эмпирических исследований и экономических расчетов с использованием данных управленческого учета горнодобывающих предприятий автором выделены основные группы потерь в результате деятельности работников управленческого труда:

- обусловленные недостаточной квалификацией;
- обусловленные нерациональным трудовым поведением (недостаточной мотивацией, сопротивлением).

Под производительностью труда понимается количество благ, создаваемых работником в единицу рабочего времени.

Изменения потребностей стейкхолдеров, условий функционирования и взаимодействия предприятия со средой приводят к изменению требований относительно деятельности управленческих работников, их функционала, что влечет за собой трансформацию структуры деятельности, ее непрерывное обновление.

Исходя из необходимости усиления конкурентных позиций управленческих работников как на внутрифирменном, так и на внешнем рынках труда, определяющим условием становится достижение соответствия по содержанию и приоритетности между требованиями субъектов этих рынков.

Внутренняя среда предприятия — институциональные условия, обеспечивающие функционирование и развитие предприятия и реализацию социально-экономических интересов его субъектов. Ее соответствие внешней среде автор предлагает определять как конгруэнтность.

Понятие «конгруэнтность» используется в разных сферах научного знания: геометрии, медицине, языкознании — и в широком смысле предполагает равенство, адекватность друг другу различных экземпляров чего-либо (обычно — содержания, выраженного в различных формах, представлениях) или согласованность элементов системы между собой [193; 205].

Авторский подход к определению *конгруэнтности* согласуется с описанной Дж. Холландом принятой трактовкой этого термина в психологии, педагогике, планировании карьеры. Теория Дж. Холланда гласит, что «успех в профес-

сиональной деятельности обусловлен соответствием типа профессиональной среды и типа личности работника»².

Поэтому в трактовке диссертанта *«конгруэнтность» между внутренней и внешней средой предприятия определена как достижение взаимодополняемости, взаимного соответствия в статике и динамике параметров развития, в результате которого соразмерные и согласованные требования обеспечивают как функционирование предприятий, так и конкурентоспособность управленческих работников в долгосрочном периоде.*

Конгруэнтность между внутренней и внешней средой предприятия создает реальные возможности для трансформации трудовой деятельности в ответ на изменения внешней среды, соответственно, формируются условия непрерывного повышения конкурентоспособности управленческих работников.

Из вышесказанного вытекает третье концептуальное положение: *повышение эффективности использования управленческого потенциала работника достигается целенаправленным регулированием конгруэнтности внешней и внутренней среды предприятия, что позволяет изменять структуру трудовой деятельности в соответствии с тенденциями внешней среды и расширяет возможности динамизации конкурентоспособности управленческих работников.*

Уточненный понятийно-категориальный аппарат исследования описывает взаимосвязь между ключевым свойством объекта исследования, внутренними и внешними условиями регулирования этого свойства, тем самым расширяет теоретическую основу решения проблемы динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда (рисунок 2.2).

Таким образом, автором разработана научная концепция, суть которой заключается в том, что динамизация конкурентоспособности управленческих работников на промышленных предприятиях имеет двойственную природу: с одной стороны, она обусловлена развитием индивидуальных способностей работника управленческого труда и его жизненными установками (мотивацией), с другой — перманентным изменением характеристик внутренней среды предприятия.

² См.: Holland J. L. Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions // American psychologist, 1996. No. 51. P. 397—406.



Рисунок 2.2 — Категорийно-понятийный аппарат исследования конкурентоспособности работников управленческого труда

Примечание: разработано автором.

Условием достижения динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда выступает разработка организационных, методических, управленческих решений, реализация которых обеспечивает достаточный уровень развития и использования управленческого потенциала, непрерывную конгруэнтность параметров внутренней и внешней среды предприятия.

Матричное представление концепции динамизации конкурентоспособности управленческих работников на промышленных предприятиях показано на рисунке 2.3.

Идея дуализма сущности и условий проявления динамизации конкурентоспособности управленческих работников заключается в том, что определяющим фактором усиления рыночной позиции работника может являться как уровень развития и эффективность использования его управленческого потенциала, так и состояние внутренней среды предприятия.

Экзогенные условия реализации управленческого потенциала Степень конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия	Высокая	Опережение и гетерогенность изменений внутренней среды относительно внешней среды — временное усиление конкурентной позиции РУТ*	Опережение и гомогенность изменений внутренней среды относительно внешней среды — долгосрочное усиление конкурентной позиции РУТ
	Низкая	Отставание и гетерогенность изменений внутренней среды относительно внешней среды — ослабление конкурентной позиции РУТ	Сопоставимость и гомогенность изменений внешней и внутренней среды — сохранение конкурентной позиции РУТ
		Низкий	Высокий
Эндогенные характеристики РУТ — уровень развития и использования УП**			

* РУТ — работник управленческого труда.

**УП — управленческий потенциал.

Рисунок 2.3 — Матрица динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда промышленного предприятия в условиях изменения внешней среды

Примечание: разработано автором.

2.2 Структурно-деятельностный подход к исследованию трудовой деятельности управленческих работников

Проблемам исследования трудовой деятельности управленческих работников посвящено огромное число работ, затрагивающих различные функциональные, процессные, психологические аспекты.

Применительно к промышленным предприятиям следует отметить, что важным этапом развития явились труды представителей школы научной организации труда, таких как А. Файоль, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев, кото-

рые в условиях развития массового производства искали способы унификации развития управленческих работников, что предполагало выработку единых и обязательных к исполнению принципов организации труда и управления, а также алгоритмов их соблюдения [61; 142; 348].

Бурное развитие научных представлений о психологии личности в первой половине XX века позволило таким исследователям управленческой деятельности, как У. Беннис, Р. Манн и Р. Стогдилл предложить концепцию предрасположенности некоторых людей к более высокой эффективности управления, в связи с чем эффективность управленческой деятельности определялась не только реализацией принципов, но и наличием определенных личностных качеств у работника управленческого труда [393; 419; 434].

Развитие теории и методологии процессного подхода в управлении предприятием и мотивации персонала в середине XX века обусловило появление трудов таких исследователей, как С. Керр и Дж. Джермейер, К. Левин, Р. Ликерт, Д. МакГрегор, отличительной чертой которых было представление об эффективности деятельности управленческих работников как производной стиля и поведения управленческого работника [412; 416; 420].

Финские исследователи эффективности управленческого труда Й. Ниссинен, Э. Воутилайнен, отмечают, что «до второй половины 1960-х годов мышление относительно эффективности управления было в основном одномерным, но весьма ясным. В этот период исследователи определяли стиль управления по шкале «авторитарность — демократичность» [225].

К середине 1970-х годов в исследованиях эффективности деятельности управленческих работников был осуществлен переход от «одномерного к двумерному управленческому мышлению» [225]. Особый интерес в рамках исследований диссертанта представляет опубликованная в 1964 году, а затем дополненная в 1999 году управленческая решетка Блейка — Моутона. Модель представлена в виде матрицы, отражающей по оси X «Степень заботы о производстве», а по оси Y — «Степень заботы о работниках». При этом значения по каждой оси могут варьироваться от 1 (низкая степень) до 9 (высокая степень) [396].

По мнению Й. Ниссинена и Э. Воутилайнена, при двухмерном управленческом мышлении целью работодателя является руководитель, который уделяет одинаковое, достаточно большое внимание задачам и человеку. Двухмерное мышление дает основание верить, что оно сможет обеспечить наилучший результат деятельности даже в изменчивых условиях. В развитии многомерных управленческих подходов они предложили «трехмерное управленческое мышление, в котором соединены: задача, человек, эффективность в различных условиях деятельности [225].

Трехмерное мышление подводит к управлению по ситуации. Так, Ф. Стэндфорд и М. Херманн, Р. Танненбаум и У. Шмидт, Ф. Фидлер сформулировали концепцию, в которой решающую роль в эффективности трудовой деятельности управленческих работников играет способность наилучшим образом реагировать на ситуационные внешние факторы, удовлетворяя интересы ключевых субъектов взаимоотношений [352; 405].

В зарубежной экономической литературе также встречаются упоминания о развитии концепции тройного критерия (TBL или 3BL), которая предписывает использование для оценки эффективности бизнеса не только финансовых, но и социальных, а также экологических показателей деятельности компании [389].

Процессы, происходящие в экономике, преобразуют условия функционирования промышленных предприятий и обостряют потребность в соответствующей трансформации внутренней среды, и в первую очередь — в изменении деятельности управленческих работников на всех уровнях управления.

Современные представления об эффективности трудовой деятельности управленческих работников, сформулированные в трудах И. Адизеса, П. Друкера, Д. Коулмана, К. Кэшмена, Ч. Ким и Р. Мауборна, связывают эту характеристику со способностью к трансформации себя, группы, внутренней и внешней среды предприятия в условиях ускорения изменений внешней среды посредством развития и использования своего потенциала [4; 67; 82; 141; 400].

В результате авторского обобщения основных подходов к исследованию феномена успешного или эффективного работника управленческого труда в историческом и гносеологическом аспектах выявлено, что с развитием социально-экономических отношений происходит непрерывное изменение требований к управленческой деятельности, проявляющееся в переходе от одномерных моделей «верных действий и поведения» к моделям многообразного гибкого управления, в основе которых лежит развитие и эффективное использование управленческого потенциала работника (таблица 2.5).

Анализ эволюции методологических подходов к повышению эффективности трудовой деятельности управленческих работников показал, что на современном этапе исследователи рассматривают как ключевой фактор именно способность руководителя преобразовать себя, группу, организацию. В то же время недостаточно раскрыт механизм детерминации указанной способности.

На основе результатов изучения подходов к исследованию структуры и эффективности деятельности управленческих работников автором сделан вывод о том, что при существующих тенденциях возрастания и дифференциации требований к работникам управленческого труда и сохранении фактической структуры их деятельности задачи сбалансированного удовлетворения интересов субъектов промышленного предприятия на основе достижения требуемых в современных условиях уровня и динамики эффективности и безопасности производства и труда становятся недостижимыми.

В связи с вышесказанным наиболее перспективным направлением дальнейшего развития исследований в области совершенствования деятельности работников управленческого труда промышленного предприятия, позволяющим соединить сильные стороны разработанных ранее теорий и использовать их для повышения эффективности труда этой специфической категории работников является исследование их конкурентоспособности в аспекте ее динамизации.

Таблица 2.5 — Эволюция подходов к исследованию факторов эффективности труда управленческих работников

Подход / ключевые авторы	Время возникновения подхода	Предпосылки возникновения подхода	Суть подхода
Классический А. Файоль [348] Ф. Тейлор [142] А. К. Гастев [61]	Начало XX века	Развитие массового производства и, как следствие, необходимость унификации способов поиска, подбора, найма и воспитания управленческих работников	Успех работника управленческого труда зависит от полноты использования им принципов научной организации труда и управления и алгоритма их соблюдения
Личностный У. Беннис [393] Р. Манн [419] Р. Стогдилл [434]	1930-е годы	Развитие психологии личности, формирование представлений о предрасположенности некоторых людей к более высокой эффективности управления	Успех работника управленческого труда зависит от наличия и уровня развития личностных качеств, таких как: уверенность в себе, уровень интеллекта, знания и способности, честолюбие, энергичность, честность, надежность, ответственность, активность и т. п. Развивая и воспитывая эти качества наряду с алгоритмами научной организации труда, люди могут становиться эффективными руководителями
Поведенческий С. Керр и Дж. Джермейер [412] К. Левин [428] Р. Ликерт [416] Д. МакГрегор [420]	1940-е годы	Развитие представлений об управлении как о процессе внутри организации. Переход от статических моделей исследования управленческих работников к процессным моделям	Эффективность управленческого работника определяется стилем руководства (отношение к элементам внешней и внутренней среды) и типом его поведения (характерные приемы и методы, используемые при управлении). Подбор руководителем и использование «верного» стиля руководства позволяет повысить эффективность управления организацией

Продолжение таблицы 2.5

Подход / ключевые авторы	Время возникновения подхода	Предпосылки возникновения подхода	Суть подхода
<p>Ситуационный</p> <p>Ф. Стэндфорд и М. Херманн Р. Танненбаум и У. Шмидт [352] Ф. Фидлер [405]</p>	<p>1960-е годы</p>	<p>Развитие представлений о влиянии факторов внешней среды на эффективность управления организацией. Дополнение статических моделей и процессных моделей исследований деятельности управленческих работников ситуационными факторами и моделями</p>	<p>Решающую роль в деятельности управленческих работников играют ситуационные внешние факторы и ожидания других субъектов, а эффективность руководителя определяется его способностью адекватно реагировать на внешние вызовы и удовлетворять интересы других субъектов благодаря личным характеристикам, рациональному поведению и научно обоснованным методам управления</p>
<p>Трансформационный</p> <p>И. Адизес [4] П. Друкер [82] Д. Коулман [67] К. Кэшмен [400] Ч. Ким и Р. Мауборн [141]</p>	<p>1990-е годы — начало XXI века</p>	<p>Развитие представлений о лидерстве как о многообразном сложном явлении, являющимся главным фактором эффективности управления организацией в условиях открытости информации, доступности знаний, сетевого взаимодействия и ускорения изменений внешней среды</p>	<p>Решающую роль в деятельности управленческих работников играет их способность трансформировать себя, группу, внутреннюю и внешнюю среду организации. Главными факторами успешности управленческого работника являются уровень развития и использования его потенциала, степень удовлетворения потребностей других субъектов в условиях ускорения изменений внешней среды и требований</p>

Примечание: обобщено автором.

В результате анализа исследований конкурентоспособности управленческих работников на современном этапе развития теории и методологии автором выделены два различающихся по своему содержанию подхода:

— *социально-экономический*, описывающий конкурентоспособность в связи с достижением работником определенных результатов, позволяющих реализовать интересы субъектов трудовых отношений (В. Б. Артемьев, В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, Н. Вокич, О. В. Зубкова, Д. Фражлич и др.) [21; 22; 115; 440];

— *социо-компетентностный*, в основе которого лежит освоение работником определенных свойств (компетенций), наиболее востребованных для реализации интересов субъектов трудовых отношений (Т. А. Коркина, И. А. Кулькова, Л. В. Лабунский, Л. Х. Липпман, Л. Г. Миляева, Т. Г. Озерникова, О. Е. Подвербных, А. А. Рожков, С. И. Сотникова, Т. В. Хлопова, Дж. Холланд) [39; 125; 168; 187; 211; 232; 323; 364].

Сильной стороной первого подхода является возможность объективной количественной оценки исследуемой характеристики, второго — возможность прогнозировать динамику результатов труда с учетом их восприятия со стороны других субъектов трудовых отношений.

Ни тот ни другой подходы не обеспечивают теоретического продвижения в понимании конкурентоспособности и практико-ориентированных мер по ее развитию с учетом современных вызовов, определяющих специфику функционирования промышленных предприятий.

Новая ситуация характеризуется обострением конфликтности и углублением неравенства в социальной сфере; угрозами технологического отставания и потери технологического суверенитета; торможением темпов экономического роста. Это формирует «новую нормальность» в развитии и новые обстоятельства динамики промышленных предприятий:

1. Необходимость устойчивого развития, предполагающего достижение баланса интересов субъектов трудовых отношений: государства, работодателя, наемных работников.

2. Актуализация производственных инноваций, что подтверждается опережающим темпом роста отраслевых компаний с высокой инновационной активностью и результативностью использования накопленного человеческого капитала, ростом нематериальных активов как базы технологий и продукции с высокой добавленной стоимостью.

3. Повышение значимости производственной кооперации и интеграции предприятий в структуру отраслевых цепочек создания добавленной стоимости.

Перечисленные доминанты функционирования предприятий, как внешние факторы, обуславливают необходимость постоянных изменений в производственных процессах, содержании трудовой деятельности, в том числе управленческого труда, для сохранения высокого уровня эффективности в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Процессы, происходящие в экономике, преобразуют условия функционирования промышленных предприятий и обостряют потребность в соответствующей трансформации внутренней среды, и в первую очередь — в изменении деятельности управленческих работников на всех уровнях управления.

Перечисленные фундаментальные изменения предполагают недостаточность существующих теоретических подходов, а их использование на практике не позволяет надежно решить проблему динамизации конкурентоспособности управленческих работников в условиях непрерывного изменения внешних требований.

Диссертантом обоснована целесообразность применения *структурно-деятельностного подхода* при анализе конкурентоспособности управленческих работников, как позволяющего акцентировать внимание, с одной стороны, на качественном проактивном изменении содержания управленческого труда (деятельностная составляющая), с другой — взаимосвязанной многоаспектности изменений (структурная составляющая).

В общем виде *структурно-деятельностный подход* трактуется автором как способ описания и объяснения определенных свойств субъекта, обусловленных взаимосвязанными компонентами системы его деятельности.

Предложенный подход базируется на синтезе основных теоретико-методологических положений: экономики труда, содержательных и измерительных теорий конкуренции работников, теории агентских отношений, теории компетенций, теории человеческого капитала и теории предельной полезности, схема которого представлена на рисунке 2.6.

Согласно предложенному подходу в трудовой деятельности управленческих работников выделяются взаимосвязанные структурные компоненты, которые в совокупности обеспечивают требуемые результаты их труда. Развитие компонентов приводит к усилению рыночных позиций работников в текущий момент и в будущем.

В качестве подтверждения целесообразности предложенного подхода и определения критических компонентов в деятельности управленческих работников рассмотрены основные современные вызовы, стоящие перед всеми промышленными предприятиями³ (таблица 2.6).

Выделенные особенности позволили обосновать три взаимосвязанных компонента трудовой деятельности управленческих работников:

- социальный, реализация которого определяет баланс интересов субъектов трудовых отношений предприятия;
- компетентностный, детерминирующий развитие и использование управленческого потенциала работника;
- экономический, обуславливающий эффективность и производительность труда работника и коллектива.

³ Под внешними вызовами в диссертации понимается формулировка, предложенная в «Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации (в редакции Указа Президента Российской Федерации от 15.03.2021 № 143), как объективно требующая реакции со стороны субъектов управления «совокупность проблем, угроз и возможностей, сложность и масштаб которых таковы, что они не могут быть решены, устранены или реализованы исключительно за счет увеличения ресурсов».

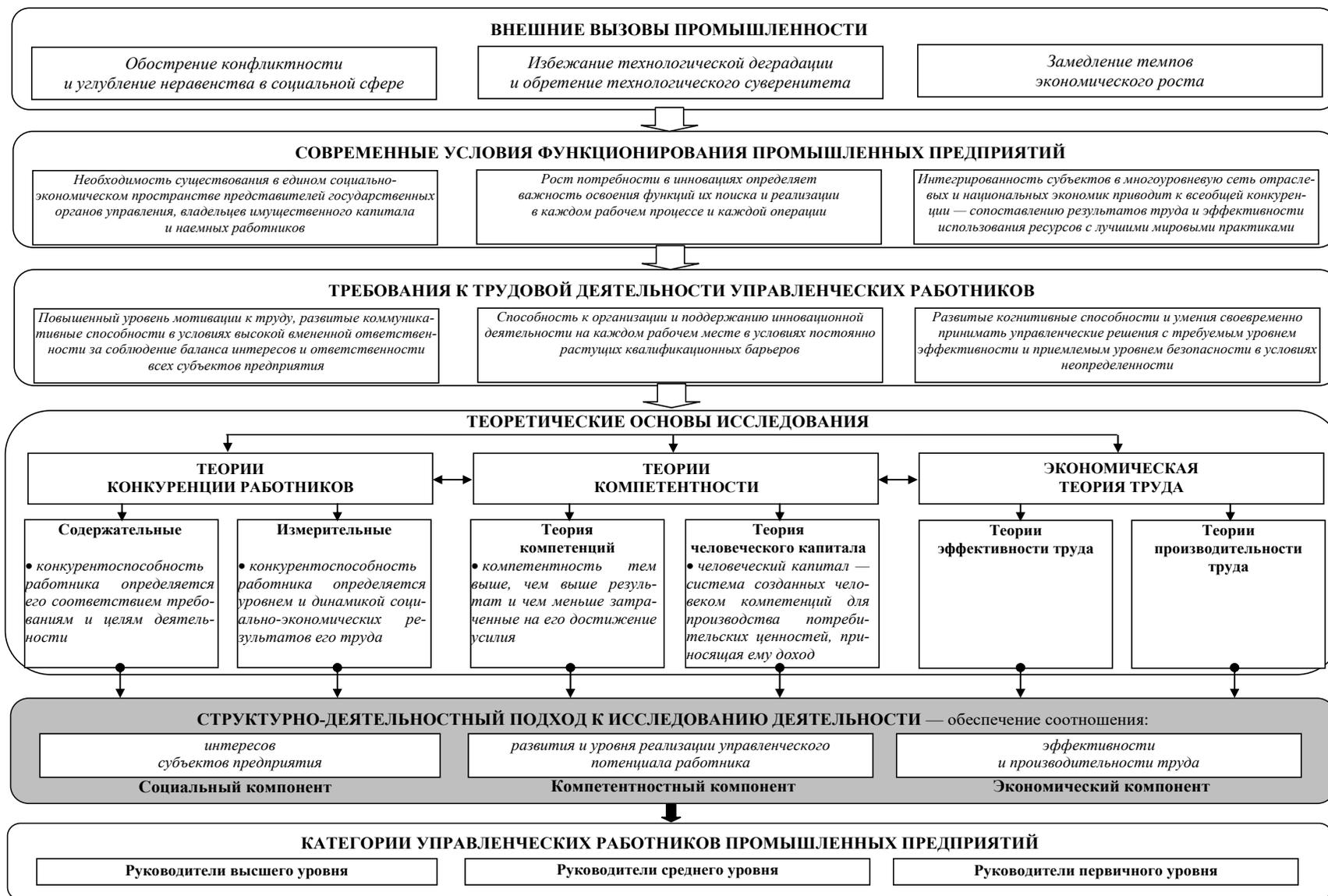


Рисунок 2.4 — Схема логики разработки структурно-деятельностного подхода к исследованию деятельности управленческих работников. Примечание: составлено автором.

Таблица 2.6 — Особенности трудовой деятельности управленческих работников

Условия существования промышленности	Современные условия функционирования предприятия	Особенности труда управленческих работников
Социальный компонент		
Обострение конфликтности и углубление неравенства в социальной сфере	Необходимость совместного существования в едином социально-экономическом пространстве представителей государственных органов управления, владельцев капитала и наемных работников ставит эффективность развития предприятия в зависимость от соотношения интересов этих субъектов	Повышенный уровень мотивации к труду, сформированные коммуникативные способности в условиях высокой вмененной ответственности за соблюдение баланса интересов всех субъектов трудовых отношений предприятия
Компетентностный компонент		
Угрозы технологического отставания и потери технологического суверенитета	Угрозы технологического отставания и потери технологического суверенитета	Способность к организации и поддержанию инновационной деятельности на каждом рабочем месте в условиях постоянно растущих компетентностных требований
Экономический компонент		
Замедление темпов экономического роста	Замедление темпов экономического роста	Высокие когнитивные способности и умение своевременно принимать управленческие решения с требованиями для достижения лидерских позиций эффективностью и приемлемым уровнем безопасности в условиях высокой неопределенности

Примечание: разработано автором.

Доказательством правомерности предложенного подхода являются результаты проведенного анализа статистических данных о причинах увольнений руководителей высшего звена, представленные в открытых источниках и публикациях консалтинговых компаний России и мира, которые выявили высокую сходимость между основными группами причин увольнений и предложенными компонентами трудовой деятельности работников управленческого труда :

- неблагоприятные взаимоотношения с работодателем — 24 %;
- недостаточный уровень компетенций — 15 %;
- низкие результаты — 35 %⁴.

⁴ По данным опросов компании Ехес 4.0 в 2020—2021 годах.

С позиции развития методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников на основе предложенного структурно-деятельностного подхода проведена поэлементная декомпозиция его характеристик, что представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 — Теоретико-методологическая характеристика структурно-деятельностного подхода

Элемент	Описание элемента
Предназначение	Описание, объяснение и прогнозирование изменений конкурентоспособности работников управленческого труда в динамичных социально-экономических условиях
Теоретический базис	Содержательные и измерительные теории конкуренции работников, деятельностный подход, теория динамических способностей
Сущностная характеристика:	
— конкуренции на рынке труда	Взаимоотношения между субъектами конкурентных отношений по поводу наиболее выгодных условий реализации интересов
— трудовой деятельности управленческих работников	Воспроизводство и развитие объекта управления в интересах субъектов трудовых отношений предприятия и общества
— конкурентоспособности управленческих работников	Свойство и характеристика управленческих работников непрерывно сохранять лучшие рыночные позиции, обусловленные эндогенными (управленческий потенциал) и экзогенными (состояние среды) факторами
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> — структурная составляющая учитывает обусловленность конкурентоспособности работника состоянием взаимосвязанных компонентов деятельности, что позволяет усилить адресность управляющих воздействий для ее динамизации; — деятельностная составляющая учитывает активную позицию работника в отношении качественного изменения содержания управленческого труда; — выявление и определенность механизма формирования конкурентных преимуществ позволяет вырабатывать практико-ориентированные меры
Ограничения	<ul style="list-style-type: none"> — необходимость преодоления инерции в трудовых отношениях, оппортунистического поведения; — сложность организации мониторинга изменений параметров внешней среды

Примечание: разработано автором.

Применение структурно-деятельностного подхода позволяет расширить представления относительно цикличности процесса трудовой деятельности управленческих работников от определения целей до достижения результатов труда через освоение необходимых компетенций, а конкурентоспособность управленческих работников определить как производную от состояния сформированности компонентов их трудовой деятельности (социального, компетентностного и экономического), а также достигнутой взаимосвязи между ними.

2.3 Принципы динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Под принципами в исследовании понимаются наиболее важные исходные положения методологии, базовые условия формирования и развития трудовых отношений, игнорирование которых не позволит решить проблему динамизации конкурентоспособности управленческих работников на промышленных предприятиях в современных условиях их функционирования [166].

Н. В. Галкина отмечает, что «в отечественной и зарубежной экономической науке понятие «трудовые отношения» рассматривается в правовом и политическом контекстах и определяется внешними факторами: трудовым законодательством, соглашениями с общественными организациями, федеральными и муниципальными органами власти» [57]. Диссертант разделяет позицию исследователей, которые отмечают, что «эти отношения возникают в трудовом процессе на уровне предприятия» [57]. Под трудовыми отношениями понимается система взаимоотношений, возникающих между работниками и работодателями по поводу осуществления сторонами трудовых процессов. Поскольку эти отношения определяют удовлетворенность людей своим трудом и положением в обществе, их проявления могут быть зафиксированы не только на уровне предприятия, но и на уровне целой отрасли и государства, подтверждением чего служат забастовки шахтеров в период с 1989 по 1998 год.

Основой любых отношений субъектов, в том числе трудовых, «является обмен как акт взаимного удовлетворения потребностей или процесс получения вза-

имной выгоды. Исходя из этого, устойчивая конкурентоспособность управленческих работников может быть достигнута только при условии соблюдения баланса интересов субъектов трудовых отношений, в первую очередь работников и работодателей» [5].

Для подтверждения данного тезиса было проведено эмпирическое исследование, предпосылками которого явились следующие:

1. Предложены показатели интереса работника и работодателя, в основе которых — критерий выгодности для этих субъектов трудовых отношений распределения фонда оплаты труда (ФОТ):

$$\text{Показатель интереса работника} = \frac{\text{СЗП}}{\text{ФРВ}}, \quad (2.1)$$

$$\text{Показатель интереса работодателя} = \frac{\text{СЗП}}{\text{T}_{\text{пр}}}, \quad (2.2)$$

где СЗП — среднемесячная заработная плата;

ФРВ — фонд рабочего времени за оцениваемый месяц;

$T_{\text{пр}}$ — время производительной работы работника (количество оказываемых трудовых услуг).

При этом для работника выгодно, когда предложенный показатель, отражающий реализацию его интереса, растет, а для работодателя выгодно, когда предложенный показатель, отражающий реализацию его интереса, снижается в отчетном периоде по отношению к базовому.

2. В зависимости от комбинаций и динамики показателей, отражающих реализацию интереса работника и работодателя, выделены следующие типы трудовых отношений (таблица 2.8):

Таблица 2.8 — Типы трудовых отношений

Тип трудовых отношений	Реализация интереса		Сбалансированность интересов
	работник	работодатель	
Выгодные работнику и работодателю	+	+	Высокая
Выгодные исключительно работнику	+	–	Средняя
Выгодные исключительно работодателю	–	+	
Не выгодные работнику и работодателю	–	–	Низкая

Примечание: составлено автором.

Предложенный способ определения типа трудовых отношений наиболее целесообразен в краткосрочном периоде. Количественную оценку сбалансированности интересов субъектов трудовых отношений в средне- и долгосрочном периодах предложено осуществлять исходя из соотношения суммы средств фонда оплаты труда предприятия (подразделения), затраченных с выгодой для работника и работодателя за период, к общей сумме фонда оплаты труда на исследуемом предприятии или в подразделении за аналогичный период.

Результаты применения предложенного способа оценки сбалансированности интересов субъектов трудовых отношений, реализованного на примере руководителей производственных подразделений горнодобывающего предприятия за календарный год, представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 — Оценка сбалансированности интересов субъектов трудовых отношений на предприятии

Показатели/характеристики	Сбалансированность интересов	Участок 1		Участок 2		Участок 3	
		Р*	РП**	Р	РП	Р	РП
Доля ФОТ по типам отношений, %							
Выгодные работнику и работодателю	Высокая	21	0	23	0	31	0
Выгодные исключительно работнику	Средняя	35	17	40	17	39	17
Выгодные исключительно работодателю		28	50	30	66	21	66
Не выгодные работнику и работодателю	Низкая	16	33	7	17	9	17

**Р — среднесписочный работник подразделения.

**РП — руководитель подразделения.

Примечание: составлено автором.

На примере рассмотренных подразделений выявлено, что в области взаимной реализации интересов для работника и работодателя находится 0—31 % от суммы средств ФОТ, в области взаимной невыгоды — 7—33 %, в области выгоды исключительно работника — 17—40 %; в области выгоды исключительно работодателя — 21—66 %.

В отличие от операционных работников у управленческих работников на исследуемом предприятии в трудовых отношениях отсутствует область взаимной выгоды работника и работодателя, что является признаком низкой сбалансированности интересов [101].

Систематизация исследований в области трудовых отношений позволила автору выделить и описать их типичные состояния по степени сбалансированности интересов субъектов: высокая (степень сбалансированности), средняя, низкая — и обосновать их основные количественные характеристики, обуславливающие уровень конкурентоспособности как работника, так и работодателя.

Таким образом, первым методологическим принципом динамизации конкурентоспособности управленческих работников является то, что этот процесс должен базироваться на *взаимовыгодной реализации интересов всех субъектов трудовых отношений предприятия.*

Для достижения баланса интересов необходимы развитие и повышение эффективности использования управленческого потенциала работника, поскольку это обеспечивает одновременное повышение как ценности труда работника, так и дохода работодателя.

Использование управленческого потенциала предполагает освоение работником требуемого уровня компетенций и соответствующего темпа их обновления. Результатом этого процесса является процесс движения работника на предприятии, виды которого описаны С. И. Сотниковой и адаптированы диссертантом с позиции соотношения темпов обновления требований, предъявляемых работодателем, и темпов развития компетенций работником (таблица 2.10).

Таблица 2.10 — Виды движения управленческих работников на предприятии

Скорость обновления требований	Уровень компетенции		
	$Y_T > Y_\Phi$	$Y_T \approx Y_\Phi$	$Y_T < Y_\Phi$
$T_T > T_\Phi$	Увольнение работника по инициативе работодателя	Профессиональное движение	Наем работника
$T_T \approx T_\Phi$	Линейное движение	Социальное движение	Квалификационное движение
$T_T < T_\Phi$	Высвобождение персонала	Расширение выполняемых работником функций	Увольнение по инициативе работника

Условные обозначения: Y_T, Y_Φ — требуемый работодателем и фактический уровень развития компетенции работника соответственно; T_T, T_Φ — темпы обновления требований, предъявляемых работодателем, и темпы развития компетенций работника соответственно.

Примечание: адаптировано автором на основе [380].

Одним из способов, обеспечивающих опережающее развитие компетенций управленческих работников, является организация инновационной деятельности, поскольку именно инновации позволяют сформировать конкурентные преимущества. Для освоения управленческими работниками этого метода повышения производительности и эффективности труда требуется изменение структуры их рабочего времени. Так, по самооценке работников среднего уровня управления, 21 % рабочего времени у них занимают задачи «вчерашнего» дня, связанные с решением вопросов, которые должны были быть выполнены в прошедшем периоде. Задачам «сегодняшнего» дня, связанным с решением текущих вопросов, опрошенные управленческие работники отводят 50 % рабочего времени. Перспективным задачам, связанным с саморазвитием и развитием своего подразделения, — 29 % рабочего времени [301; 245].

Таким образом, второй методологический принцип динамизации конкурентоспособности определяет то, что *для достижения долгосрочной конкурентоспособности управленческого работника его компетенции должны соответствовать текущим и будущим требованиям субъектов предприятия* [110].

Одной из причин описанной выше структуры времени и низкой сбалансированности интересов, по оценке специалистов, является «преобладание бюджетного типа трудовых отношений на промышленных предприятиях, который характеризуется доминированием модели поведения: получение ресурсов на решение задачи → расходование ресурса → отчет о расходовании ресурсов — вместо рыночного, в основе которого формула: деньги → товар (продукт) → деньги'» [165]. Следовательно, требуется трансформация этой модели для ее сближения с рыночными условиями функционирования предприятия для формирования рыночной субъектности каждого работника управленческого труда.

Если говорить в широком смысле, то позиции субъектов на рынке труда обусловлены соотношением ценности и цены товаров и услуг, производимых субъектом и участвующих в процессе обмена. При этом возможны следующие состояния: ценность значительно выше цены; ценность выше цены; ценность сопоставима с ценой; ценность ниже цены; ценность значительно ниже цены.

Если высокая и очень высокая ценность совпадает с низкой и средней ценой, то можно говорить об «устойчивой и сильной позиции, а также позитивной перспективе субъекта на рынке — его товары или услуги пользуются спросом, масштабы производства расширяются, прибыль растет» [262].

В противном случае субъект деградирует, его состояние будет слабым и неустойчивым (таблица 2.11) [169].

Таблица 2.11 — Матрица состояний субъекта рынка

Цена труда	Ценность труда				
	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
Низкая	Наличие потенциала расширения рынка		Устойчивое функционирование	Устойчивое расширение	
Средняя					
Высокая	Деградация				
Очень высокая					

Примечание: составлено автором в соавторстве [262].

«Под рыночной субъектностью работника следует понимать его способность самостоятельно и согласованно с другими развиваться в координатах «ценность — цена продуктов труда», в основе которой — его потребность в самореализации» [310].

Следовательно, третье концептуальное положение динамизации конкурентоспособности управленческих работников определяет, что *деятельность каждого работника должна осуществляться в координатах, отражающих современные требования рынка труда.*

Для развития рыночной субъектности управленческих работников на промышленных предприятиях предложено осуществлять трансформацию их трудовой деятельности на основе моделирования влияния решаемых задач на состояние и показатели эффективности и безопасности труда.

С использованием предложенного подхода описаны две противоположные модели изменения конкурентоспособности управленческих работников в долгосрочном периоде: первая предполагает сохранение достигнутых результатов, вторая — их повышение с темпом, опережающим изменения среды (рисунок 2.5).

«Сегодня»

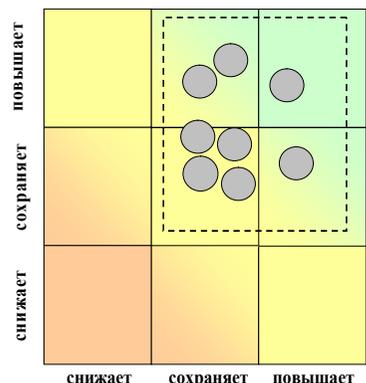
«Завтра»

«Послезавтра»

...

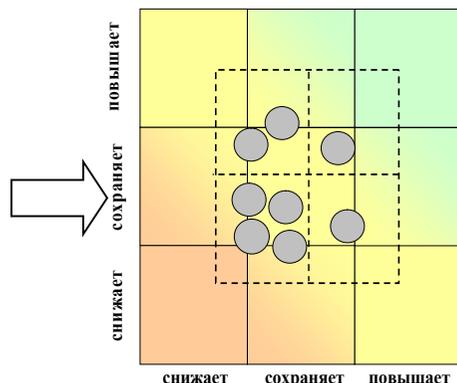
Модель 1 (понижающая конкурентоспособность работника)

Эффективность производства



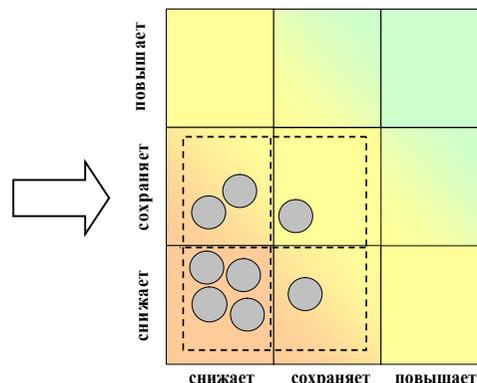
Безопасность производства

Эффективность производства



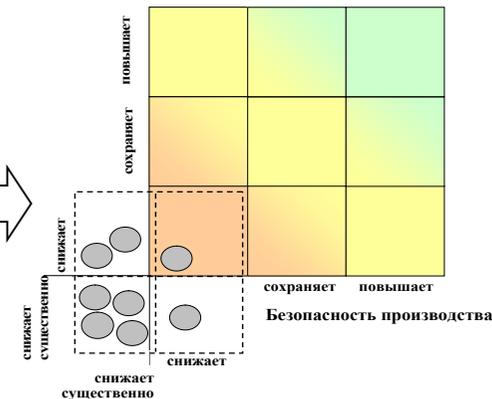
Безопасность производства

Эффективность производства



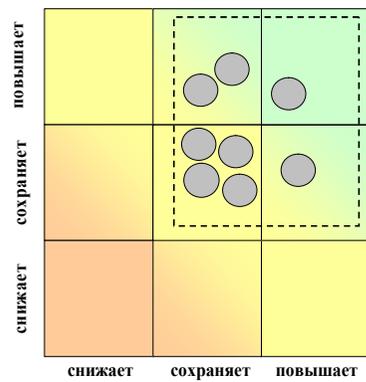
Безопасность производства

Эффективность производства



Безопасность производства

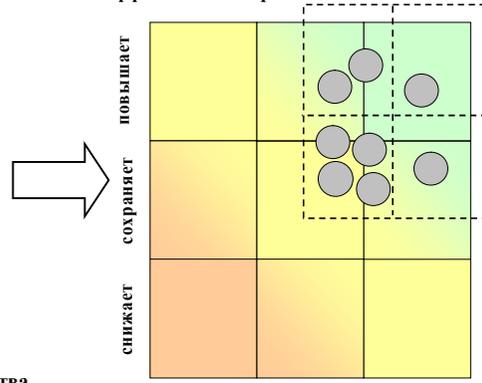
Эффективность производства



Безопасность производства

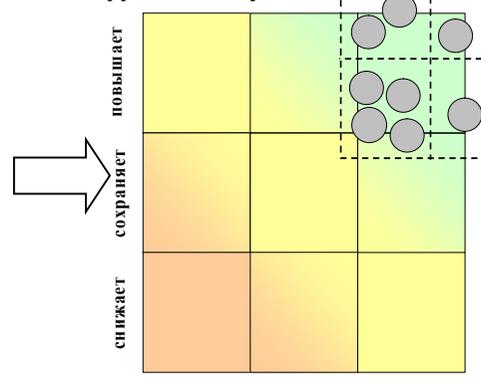
Модель 2 (повышающая конкурентоспособность руководителя)

Эффективность производства



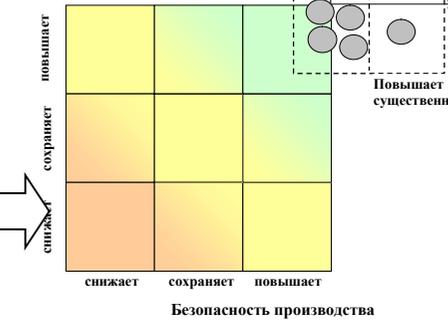
Безопасность производства

Эффективность производства



Безопасность производства

Эффективность производства



Безопасность производства

● Задачи, решаемые руководителем

Рисунок 2.5 — Модели изменения конкурентоспособности работника управленческого труда

Примечание: составлено автором.

Соотношение управленческих работников с повышенным и пониженным уровнем рыночной субъектности в коллективе «определяется внутренней конкурентной средой предприятия, уровнем ее соответствия внешней рыночной среде предприятия — конгруэнтностью» [305].

В результате проводимых автором социально-экономических исследований трудовой деятельности управленческих работников промышленных предприятий РФ и зарубежных стран за период 2005—2022 годов выявлено, что эффективность использования управленческого потенциала работника в значительной мере определяется соответствием типа внутренней среды типу внешней среды промышленного предприятия.

Целенаправленное регулирование степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия производится формированием и развитием требований в системе нормирования и оплаты труда управленческих работников и является ключевым условием динамизации их конкурентоспособности.

Поэтому четвертый методологический принцип заключается в том, что *для обеспечения требуемой динамики конкурентоспособности работников управленческого труда необходимо достижение взаимосоответствия внутренней среды внешней среде предприятия.*

Разработанные концепция и структурно-деятельностный подход обусловили формулирование принципов динамизации конкурентоспособности управленческих работников: соответствие внутренней среды предприятия внешней; рыночная субъектность управленческих работников; непрерывность и опережающее формирование компетенций; сбалансированность интересов субъектов трудовых отношений (таблица 2.12).

Предложенные принципы динамизации конкурентоспособности управленческих работников взаимосвязаны, дополняют и развивают друг друга, представляя собой единый комплекс, имеют универсальный характер и могут применяться для любого промышленного предприятия, где руководством поставлена и реализуется задача повышения эффективности использования управленческого потенциала работников.

Таблица 2.12 — Принципы динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Принцип	Описание принципов применительно к конкурентоспособности работников управленческого труда
Соответствие внутренней среды предприятия внешней среде	В целях динамизации конкурентоспособности работника необходимо непрерывное достижение соответствия между внутренней и внешней средой предприятия
Рыночная субъектность управленческих работников	Динамизация конкурентоспособности реализуется в координатах, отражающих современные требования рынка труда
Непрерывность и опережающее развитие компетенций	Достижение долгосрочной конкурентоспособности работника предполагает соответствие его компетенций текущим и будущим требованиям субъектов предприятия
Сбалансированность интересов субъектов	Динамизация конкурентоспособности работника базируется на взаимовыгодной реализации интересов всех субъектов трудовых отношений предприятия

Примечание: разработано автором.

Выводы по главе 2

1. Для раскрытия внутреннего содержания конкурентоспособности работников управленческого труда уточнено понятие «управленческий потенциал работника» как совокупность имеющихся у него гибких и жестких способностей, которые могут быть использованы для обеспечения эффективного и безопасного функционирования объекта управления, введено в научный оборот понятие «конгруэнтность внутренней и внешней среды предприятия» как достижение взаимодополняемости, взаимного соответствия в статике и динамике параметров развития, в результате которого соразмерные и согласованные требования обеспечивают как функционирование предприятий, так и конкурентоспособность управленческих работников в долгосрочном периоде.

2. С использованием уточненного категориально-понятийного аппарата исследования разработана научная концепция, в соответствии с которой динамизация конкурентоспособности работников управленческого труда на промыш-

ленных предприятиях достигается целенаправленным развитием индивидуальных способностей работника и его жизненными установками (мотивацией), а также перманентным изменением характеристик внутренней среды предприятия. Отличительной особенностью разработанной концепции является выделение и учет двойственной природы факторов конкурентоспособности управленческих работников: с одной стороны, она обусловлена индивидуальными качествами и характеристиками работника, с другой — состоянием внутренней среды предприятия.

3. Предложен структурно-деятельностный подход к исследованию конкурентоспособности работников управленческого труда, в соответствии с которым деятельность работника управленческого труда рассматривается как совокупность взаимосвязанных социальных, компетентностных и экономических компонентов, отражающих цикл трудовой деятельности работника от определения целей до достижения результатов через освоение компетенций. Уровень развития и взаимосвязанности компонентов определяет конкурентную позицию работника на рынке труда.

4. Обоснованы методологические принципы динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда: соответствие внутренней и внешней среды предприятия; рыночная субъектность управленческих работников; непрерывность и опережающее формирование компетенций; сбалансированность интересов и ответственности субъектов. Применение предложенного методологического подхода и принципов развивает трудовые отношения и создает основу для разработки модели динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда с учетом современных тенденций развития экономики.

3 МЕТОДОЛОГИЯ ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ОСНОВЕ СТРУКТУРНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ПОДХОДА

3.1 Закономерности динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Логичным продолжением исследования трудовых отношений в условиях конкуренции работников управленческого труда является выявление основных закономерностей динамизации конкурентоспособности управленческих работников на основе применения разработанной научной концепции и структурно-деятельностного подхода.

На основе обобщения определений в различных источниках под закономерностью в данном исследовании понимается обусловленность, предопределенность явлений объективными, научными законами. В свою очередь закон — «необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь между явлениями в природе и обществе» [30]. Закономерность обычно проявляется в определенном месте и времени, отражая действие одного или нескольких законов.

В результате анализа литературных источников [248] автор пришел к выводу, что к числу основных законов рынков труда относятся:

- закон перемены труда;
- закон разделения труда;
- закон предельной производительности труда.

Общая формулировка, сущность этих законов, а также проявление в контексте динамизации конкурентоспособности управленческих работников представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 — Основные закономерности динамизации конкурентоспособности управленческих работников

Наименование закона	Формулировка	Проявление закона в деятельности управленческих работников (закономерность)
Перемены труда	Непрерывное усиление и расширение связей между изменениями в техническом базисе производства, с одной стороны, функциями рабочих и общественными комбинациями процесса труда — с другой	Для динамизации конкурентоспособности неизбежно ускоренное изменение структуры деятельности управленческих работников, обусловленное инновационным развитием и сменой технико-технологических укладов
Разделения труда	Развитие труда происходит через выделение более мелких видов труда в рамках первоначально более крупного вида с последующим закреплением каждого обособившегося вида за отдельным работником	Развитие общества и производства, усиление неопределенности среды функционирования предприятий приводят к усложнению решаемых управленческими работниками задач, что предопределяет выделение специфических трудовых функций и закрепление их в качестве самостоятельных в отдельные периоды (фазы) трудовой деятельности или за отдельными руководителями для повышения эффективности их деятельности и конкурентоспособности
Предельной производительности труда	Увеличение затрат труда при прочих неизменных факторах приводит к снижению его производительности	Увеличение количества управленческого труда при неизменном уровне компетенций приводит в конечном итоге к снижению его производительности

Примечание: составлено автором на основе [29] и [31].

Согласно закону перемены труда наполнение труда управленческих работников подвержено изменениям, поскольку меняются условия функционирования и развития объекта управления и возникает необходимость применения новых способов решения задач, направленных на социальное и экономическое развитие объекта управления и саморазвитие.

В контексте достижения и сохранения управленческим работником конкурентных позиций следует выделять кардинальные изменения, вызванные сменой

организационно-технологических укладов, и эволюционные, обусловленные появлением инноваций, изменением экономической, социальной, политической обстановки. В любом случае повышение степени конгруэнтности внутренней и внешней среды закономерно трансформирует структуру деятельности управленческих работников.

Соответствующее этим изменениям развитие компонентов трудовой деятельности с позиции предложенной концепции динамизации конкурентоспособности управленческих работников и разработанного структурно-деятельностного подхода определяется конгруэнтностью внутренней и внешней среды предприятия. Следовательно, темп развития всех компонентов трудовой деятельности работника определяется внутренней средой предприятия — тем, насколько она соответствует внешней среде.

Повышение степени конгруэнтности внутренней и внешней среды закономерно приводит к изменению деятельности управленческих работников, что обусловлено действием закона перемены труда.

Согласно закону разделения труда управленческие работники различных иерархических уровней специализируются на выполнении определенных функций, и чем выше уровень, тем сложнее задачи, поскольку возрастает их масштабность и стратегичность. Кроме того, у управленческих работников одного иерархического уровня выделяются самостоятельные функции (задачи) в отдельные периоды трудовой деятельности. Для трансформации структуры трудовой деятельности особое значение имеет разделение трудовых функций по решению задач воспроизводства и развития. Наблюдение и оценка результатов деятельности управленческих работников, осуществляемые на предприятиях горнодобывающей промышленности, выявили, что зачастую возникают ситуации, когда при сопоставимой доле затрат времени на решение задач воспроизводства и развития результаты значительно различаются.

Для объяснения такого явления автором развита модель связи компетенций и уровня расхода ресурсов, получившая название «рычаг Лабунского», которая определяет, что «в границах конкретной производственной функции между ква-

лификацией и уровнем использования полномочий существует тесная связь, выражаемая эффективностью использования ресурсов» [187]. В исследованиях Л. В. Лабунского указано, что «эффективное развитие компетенций персонала горнодобывающего предприятия возможно на основе достижения баланса интересов и ответственности собственников капитала, менеджмента и наемных рабочих, а модель баланса интересов и ответственности должна строиться на основе их декомпозиции применительно ко всем субъектам социально-трудовых отношений — от владельца предприятия до каждого наемного работника — в соответствии с целевой и персональными функциями и реальной компетенцией работника» [187].

Суть авторского развития модели «рычаг Лабунского» заключается в выделении области конкурентного преимущества управленческих работников, размер которой в конкретный момент обусловлен степенью соответствия между уровнем развития жестких способностей работника и сложностью решаемой работником задачи (рисунок 3.1).

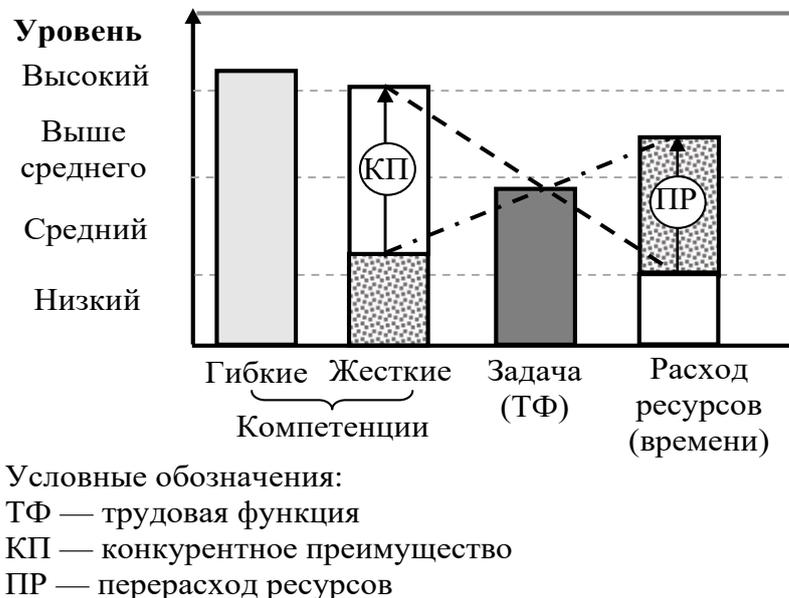


Рисунок 3.1 — Логическая схема связи между развитием жестких способностей, сложностью и эффективностью решаемых управленческими работниками задач («рычаг Лабунского»)

Примечание: адаптировано и дополнено автором на основе [187].

Наличие у работника управленческого труда более развитых жестких навыков решения задачи определенной сложности обуславливает выигрыш во времени и эффективности использования ресурсов относительно работника с менее развитыми навыками решения такой же задачи.

Структурная формула этой модели выглядит следующим образом:

$$\text{КП} = f(\text{ЖС}), \text{ при } \text{ГС}_1 = \text{ГС}_2 = \text{ГС}_n, \quad (3.1)$$

где КП — конкурентное преимущество работника;

ЖС — уровень развития жестких способностей работника;

ГС₁, ГС₂, ГС_n — уровень развития гибких способностей сравниваемых работников управленческого труда.

Успешное решение задач развития предопределяет повышение эффективности труда работника, тем самым у него появляется «резерв» времени и ресурсов по отношению к конкурентам; направляя эти ресурсы и время на дальнейшее решение новых задач развития, он обеспечивает опережающий темп роста эффективности своего труда (рисунок 3.2).

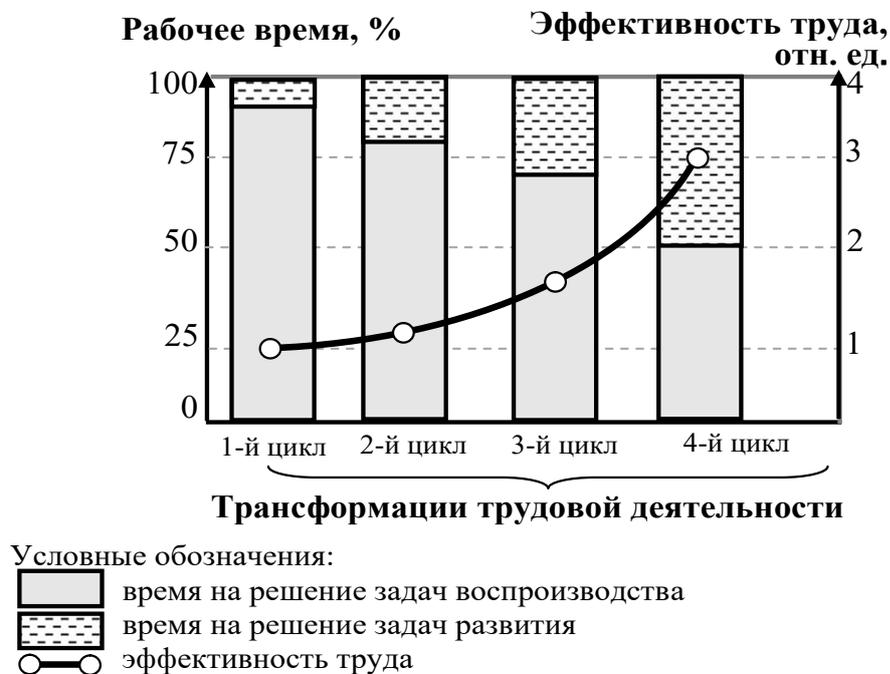


Рисунок 3.2 — Схема повышения динамики результатов труда управленческих работников

Примечание: составлено автором.

В соответствии с предложенной моделью *необходимое ресурсное обеспечение для динамизации конкурентоспособности управленческих работников осуществляется за счет высвобождения резервов из воспроизводственной деятельности посредством развития жестких компетенций.*

Для подтверждения описанной закономерности автором проведено исследование взаимосвязи и построена статистически значимая зависимость эффективности использования оборудования (во времени) от уровня развития жестких компетенций руководителя производственного участка на горнодобывающих предприятиях (рисунок 3.3). Уровень развития жестких компетенций определялся методом экспертной оценки как степень их соответствия выполняемым трудовым функциям.

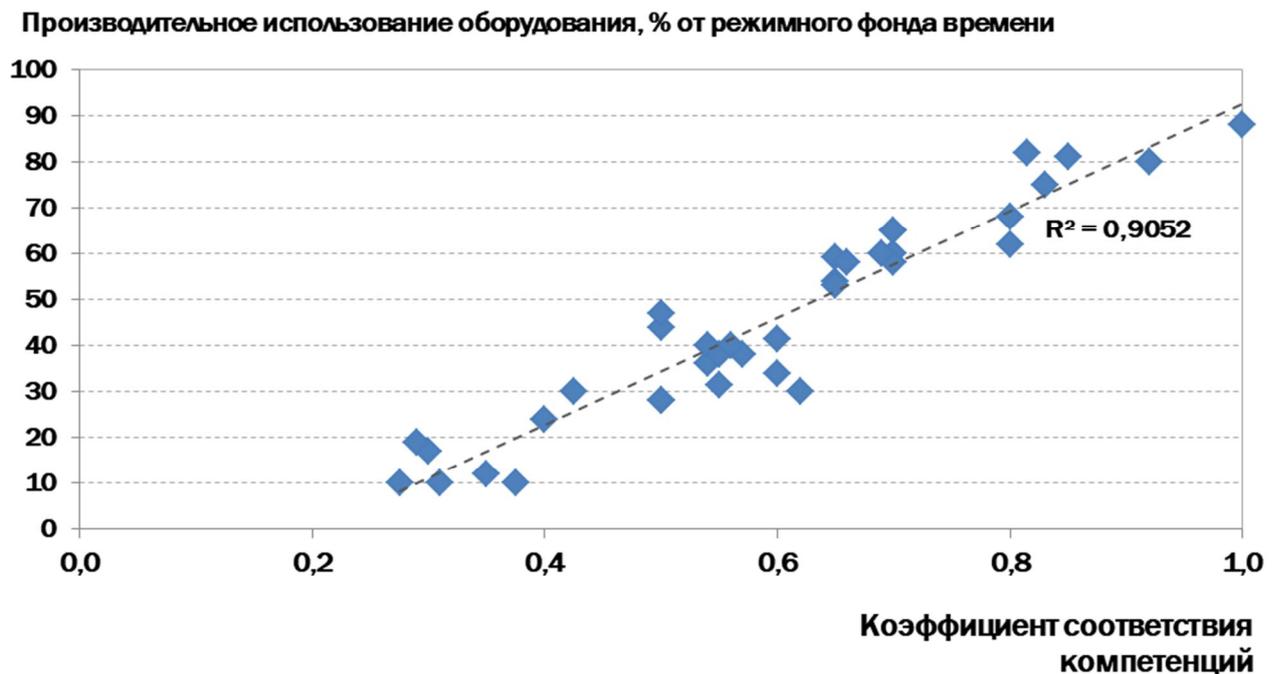


Рисунок 3.3 — Зависимость эффективности использования оборудования (во времени) от коэффициента соответствия компетенций руководителей производственных участков на горнодобывающих предприятиях РФ (37 начальников участков, 2015—2020 годы)

Примечание: составлено автором.

Следует отметить, что описанная закономерность не объясняет динамику развития управленческого потенциала работника и результатов его труда.

В ряде экономических исследований обосновывается, что долгосрочная конкурентоспособность персонала на рынке труда обусловлена уровнем освоения соответствующих компетенций, то есть системы нематериального обеспечения реализуемой трудовой функции [39; 72; 211; 324].

В этой связи «изменение трудовой функции и требуемых параметров ее реализации на предприятии определяет необходимость развития и повышения эффективности использования управленческого потенциала работника, включающего гибкие и жесткие способности (навыки). И наоборот, уровень развития и эффективность использования управленческого потенциала работника, предопределяющие результаты использования ресурсов в зоне его ответственности, подталкивают вышестоящих управленческих работников (работодателей) к принятию решения по изменению параметров или формированию новой трудовой функции (расширение или сокращение ответственности, карьерное перемещение и т. д.)» [246].

Результаты проведенных и проанализированных автором фотохронометражных наблюдений (более 500 чел.-смен) за работниками российских предприятий горнодобывающей промышленности, а также последующая типизация потерь рабочего времени по зонам ответственности субъектов предприятия выявили, что не менее 30—35 % потерь рабочего времени в смене обусловлены несоответствием между уровнем развития и эффективностью использования управленческого потенциала управленческих работников и сложностью решаемых задач (трудовой функции). В итоге увеличение продолжительности рабочего времени управленческих работников приводит к снижению эффективности их труда, что предопределено законом предельной производительности труда.

На практике описанные явления проявляются в выполнении работниками управленческого труда более высоких уровней управления трудовых функций нижних уровней, в то время как работники первичных уровней управления заполняют рабочий день реализацией более простых функций, например, перемещением пешком или на автотранспорте с целью наблюдения за работой оборудования и работников без принятия управленческих воздействий, поиском инструментов.

Как отмечалось ранее, конкурентоспособность работника обусловлена его индивидуальными характеристиками и, соответственно, важным фактором динамизации конкурентоспособности управленческих работников является поведение самого работника, участвующего в этом процессе.

В исследовании И. А. Кульковой говорится о том, что «сущность трудового поведения выражается в степени реализации внутреннего потенциала (активности) человека по отношению к трудовой деятельности» [183], при этом одним из релевантных факторов трудового поведения является сознательно выработанное отношение человека к себе, что частично согласуется с трактовкой автора диссертации гибких компетенций работника, которые включают метанавыки и надпрофессиональные навыки.

В соответствии с предложенной в работе моделью управленческого потенциала к метанавыкам относятся: определенность и ясность целей и жизненной стратегии развития; ее согласованность с глобальными тенденциями развития; ответственность за ее реализацию, установка на постоянное совершенствование качества жизни; к надпрофессиональным — когнитивные и коммуникационные навыки, самоменеджмент, эмоциональный интеллект и креативное мышление. Развитие гибких компетенций может происходить в течение всей жизни работника и зависит от большого количества внешних и внутренних стимулов.

Ранее исследователями выявлено, что «переход к более высокому уровню профессионализма работника управленческого труда приводит к повышению качества реализации трудовых функций, которое имеет ступенчатый характер, обусловленный синергетическим эффектом, возникающим в результате суммарного возрастания уровня имманентных характеристик руководителя» [375]. Следовательно, «развитие гибких компетенций управленческих работников будет характеризоваться ступенчатым переходом на более высокий уровень результатов в социо-компетентностно-экономических компонентах трудовой деятельности без увеличения трудозатрат на планирование, организацию и контроль этого процесса со стороны вышестоящего руководителя» [107].

Структурная формула этого процесса может быть представлена следующим образом:

$$\Delta УП = f(МН), \quad (3.2)$$

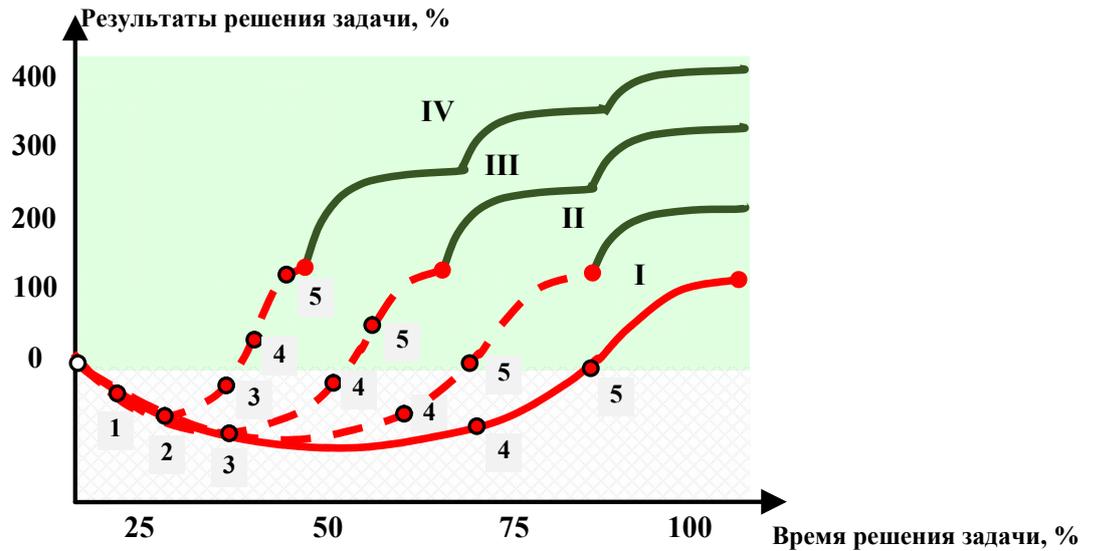
где $\Delta УП$ — динамика развития управленческого потенциала работника;

$МН$ — уровень развития метанавыков работника.

При среднем и низком уровнях развития метанавыков работника решение задач улучшения его трудовой деятельности сопровождается принуждением и стимулированием со стороны вышестоящего управленческого работника, поэтому поведение работника характеризуется как деструктивное, что приводит к эмоциональному спаду, прохождению в соответствии с моделью Кюблер-Росс цепочки действий: «отрицание — отторжение — озлобление — осмысление» — и закономерно сопровождается дополнительными затратами времени и ресурсов на преодоление сопротивления. При таком сценарии требуемые для обеспечения конкурентоспособности предприятия уровень и динамика результатов в социокомпетентностно-экономических компонентах деятельности управленческих работников достигаются с задержкой во времени или со значительным перерасходом ресурсов (рисунок 3.4).

В соответствии с описанными сценариями поведения работников *динамика развития управленческого потенциала работников предопределяется прежде всего развитием их метанавыков, при этом сам процесс развития имеет ступенчатый характер и этапы, описанные в исследованиях принятия неизбежного (модель Кюблер-Росс).*

Одним из проявлений данной закономерности является выявленная зависимость времени достижения запланированных результатов проектов развития предприятий от уровня развития гибких компетенций работника управленческого труда, для построения которой были использованы данные, полученные на ряде отечественных предприятий промышленности (рисунок 3.5).



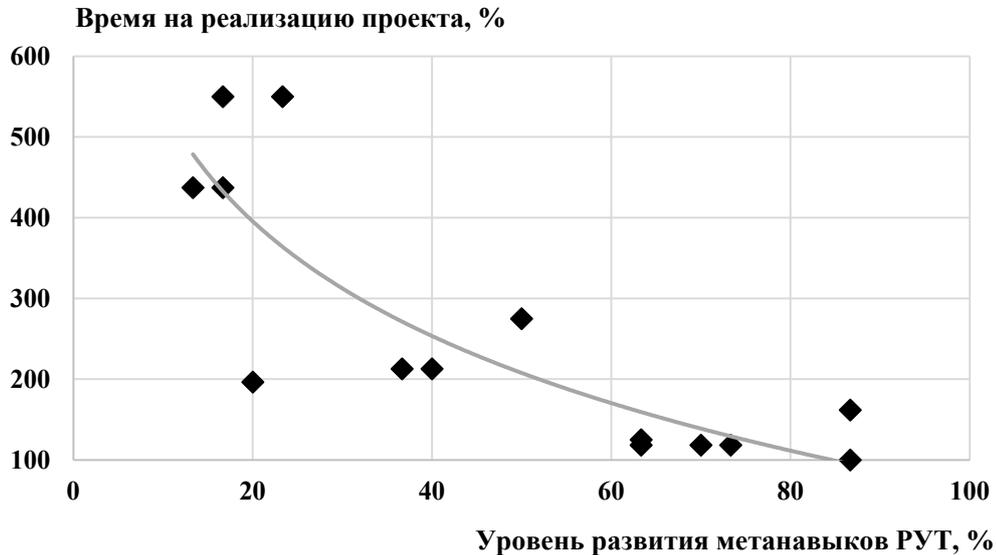
Условные обозначения

Стадии деструктивного поведения: 1 — отрицание, 2 — отторжение; 3 — озлобление; 4 — осмысление. Стадия позитивного поведения: 5 — освоение.

Уровни развития метанавыков: I — низкий, II — средний; III — выше среднего; IV — высокий.

Рисунок 3.4 — Схема достижения результатов при разных уровнях развития метанавыков работников управленческого труда

Примечание: адаптировано автором на основе [148].



Условные обозначения: за 100 % принято минимальное время на реализацию проекта и максимальный уровень развития метанавыков работников управленческого труда; РУТ — работник управленческого труда.

Рисунок 3.5 — Связь уровня развития метанавыков работников управленческого труда с продолжительностью реализации проектов

Примечание: составлено автором в соавторстве [173].

Исходя из проведенного анализа для непрерывного повышения производительности труда управленческих работников неизбежно требуется цикличное развитие гибких и жестких компетенций.

Соединение описанных автором закономерностей позволило сформулировать интегральную закономерность: темпы изменения конкурентоспособности управленческих работников предопределяются преимущественно степенью конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия, а уровень конкурентоспособности — уровнем развития управленческого потенциала относительно решаемых задач.

Установленные закономерности являются базисом для разработки модели динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда промышленного предприятия.

3.2 Модель динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Под моделью в диссертации понимается абстрактное представление реальных процессов и явлений, возникающих при обеспечении конкурентоспособности управленческих работников.

Разработка модели динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда предопределила необходимость выделения и описания рыночных (конкурентных) позиций работников (рисунок 3.6).

Для выделения рыночных позиций работника автором был адаптирован подход, который предложил Г. И. Козовой [145].

Рыночная позиция применительно к управленческим работникам — зафиксированное положение работника на рынке труда относительно его конкурентов в определенный момент.



Рисунок 3.6 — Модель динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Примечание: разработано автором.

Традиционно классификация рыночных позиций субъектов предполагает выделение: очень сильной (в отношении работника на рынке труда — «лидер»); сильной («выше среднего»); средней; слабой («аутсайдер») (таблица 3.2).

В соответствии со структурно-деятельностным подходом выделение в структуре и результатах деятельности управленческих работников трех компонентов предопределило возможность их использования в качестве критериев оценки рыночной позиции:

- социальный — сбалансированность интересов субъектов трудовых отношений предприятия;
- компетентностный — развитие и эффективность использования управленческого потенциала работника;
- экономический — эффективность и производительность труда управленческих работников.

Таблица 3.2 — Описание рыночных позиций работников управленческого труда промышленных предприятий

Рыночная позиция	Описание состояния компонента			
	Социальная	Компетентностная		Экономическая
		Развитие управленческого потенциала	Эффективность использования управленческого потенциала	
Лидер	Работник ответственно реализует свои интересы с выгодой для других субъектов предприятия	Уровень развития компетенций значительно превышает необходимый для решения задач определенной сложности	Эффективно решает задачи инновационного развития предприятия	Производительность и эффективность труда на уровне лидеров, приоритеты развития предприятия и работника совпадают
Выше среднего	Работник ответственно реализует свои интересы с выгодой для части субъектов предприятия	Уровень развития компетенций превышает необходимый для решения задач определенной сложности	Эффективно решает задачи адаптации и технологического развития предприятия	Производительность и эффективность труда высокого уровня, приоритеты развития предприятия и работника во многом совпадают
Средний	Работник ответственно реализует свои интересы, не учитывая интересы других субъектов предприятия	Уровень развития компетенций соответствует необходимому для решения задач определенной сложности	Эффективно решает задачи воспроизводства и адаптации предприятия	Производительность и эффективность труда среднего уровня, приоритеты развития предприятия и работника частично совпадают
Аутсайдер	Работник конфликтует с другими, что приводит к ущемлению интересов и снижению ответственности всех участников взаимодействия	Уровень развития компетенций ниже необходимого для решения задач определенной сложности	Эффективно решает задачи воспроизводства	Производительность и эффективность труда низкого уровня, приоритеты развития предприятия и работника не совпадают

Примечание: составлено автором.

Предпосылкой для описания внутреннего содержания модели динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда послужила типизация ее элементов: управленческого потенциала работника и конгруэнтности внутренней среды предприятия. Для этого предложена шкала уровней развития управленческого потенциала работника: высокий, выше среднего, средний, низкий.

В зависимости от степени соответствия внутренних и внешних критических компонентов выделены три состояния внутренней среды предприятия или его структурного подразделения: неконгруэнтная; слабоконгруэнтная; частично конгруэнтная; конгруэнтная (таблица 3.3).

Таблица 3.3 — Характеристика внутренней среды предприятия в зависимости от степени ее конгруэнтности внешней среде

Характеристика внутренней среды	Степень конгруэнтности			
	Неконгруэнтная	Слабоконгруэнтная	Частично конгруэнтная	Конгруэнтная
Направленность внутрифирменных институтов (норм, правил и т. д.)	Обеспечение текущей конкурентоспособности РУТ*	Обеспечение краткосрочной конкурентоспособности РУТ	Достижение долгосрочной конкурентоспособности РУТ	Устойчивая долгосрочная конкурентоспособность РУТ
Механизм изменения структуры трудовой деятельности	Отсутствует	Формируется	Создан, но функционирует неполноценно	Создан и эффективно функционирует

* РУТ — работник управленческого труда.

Примечание: разработано автором.

Разработанная теоретическая матрица анализа и проектирования траектории изменения конкурентоспособности работников управленческого труда промышленных предприятий представлена на рисунке 3.7.

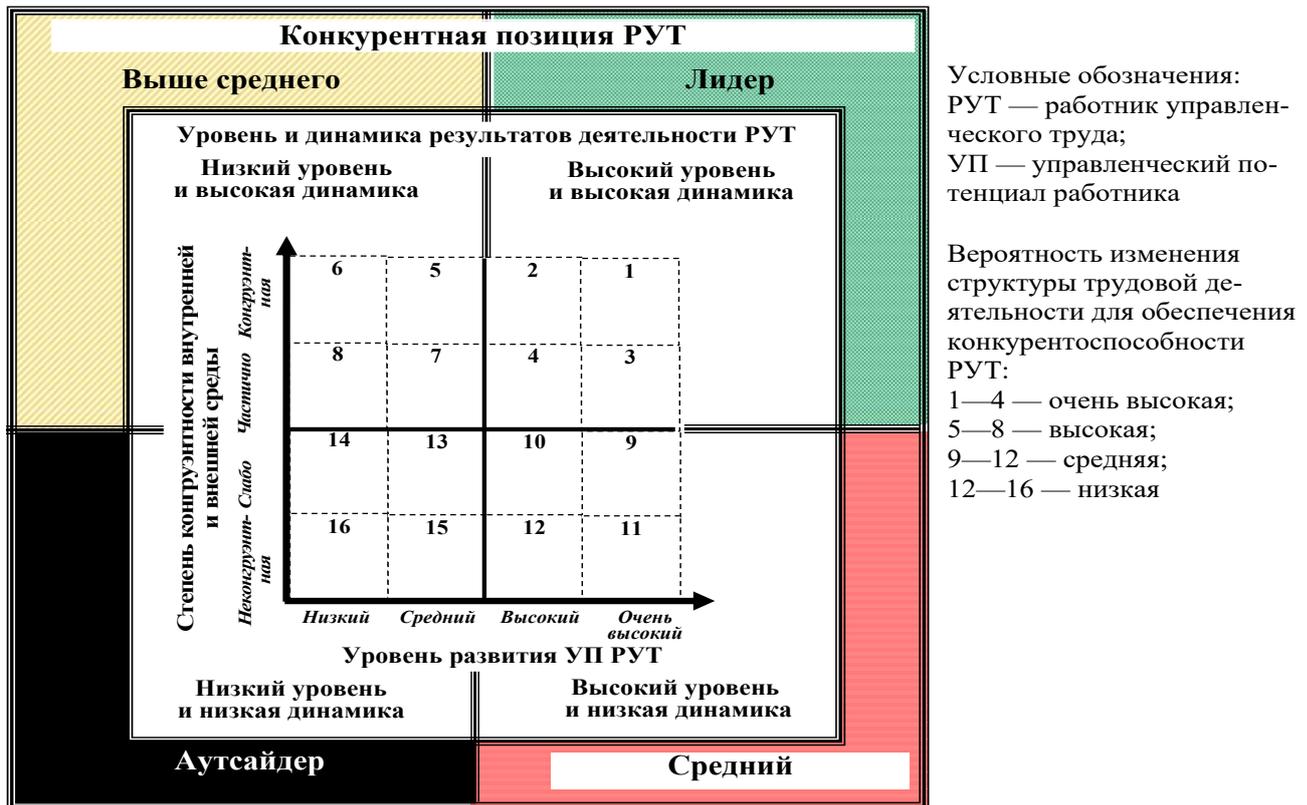


Рисунок 3.7 — Матрица конкурентных позиций работников управленческого труда промышленных предприятий

Примечание: разработано автором.

В представленной модели в матричной форме описаны варианты изменения конкурентных позиций работников управленческого труда на промышленных предприятиях:

— достижение позиции «лидер» предполагает повышение степени конгруэнтности внутренней среды предприятия и эффективности использования управленческого потенциала работника, что обуславливает очень высокую вероятность освоения им требуемых компетенций, и, следовательно, лидерский уровень и динамику результатов труда. Необходимым условием реализации данной траектории является уровень развития управленческого потенциала работника, соответствующий категориям «выше среднего» и «высокий»;

— достижение позиции «выше среднего» предполагает повышение степени внутренней среды предприятия при сохранении эффективности использования

управленческого потенциала работника, что обуславливает высокую вероятность освоения требуемых компетенций, высокий уровень и знакопеременную динамику результатов труда. Ограничением в данной траектории выступает управленческий потенциал работников («средний», «низкий»);

— достижение позиции «средний» предполагает сохранение степени конгруэнтности внутренней среды предприятия при повышении эффективности использования управленческого потенциала работника, что обуславливает низкую вероятность освоения требуемых компетенций, низкий уровень и знакопеременную динамику результатов труда. Необходимым условием реализации данной траектории является управленческий потенциал управленческих работников, который должен соответствовать категории «выше среднего» и «высокий»;

— позиция «аутсайдер» предполагает снижение степени конгруэнтности внутренней среды предприятия и эффективности использования управленческого потенциала работника (относительно растущих требований), что предопределяет очень низкую вероятность освоения требуемых компетенций, низкий уровень и негативную динамику результатов труда.

Предлагаемая модель динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда, отличающаяся внутренним содержанием цели, составом субъектов, объектом, предметом и средствами достижения цели, позволяет субъектам трудовых отношений определять приоритеты и научно обоснованно управлять процессом динамизации конкурентоспособности управленческих работников на промышленных предприятиях в изменяющихся условиях (таблица 3.4.).

Произведенные диссертантом расчеты резервов повышения конкурентоспособности управленческих работников позволили сделать вывод о наличии существенных возможностей на российских предприятиях для завоевания ими лидирующих мировых позиций по эффективности управления, что, в частности, проявляется в таких интегрированных удельных показателях, как производительность труда среднесписочного работника промышленности и численность управленческих работников, приходящаяся на 1 млн т готовой продукции (рисунок 3.8).

Таблица 3.4 — Сравнительная характеристика моделей динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Критерий (элемент модели)	Существующие модели	Предложенная модель
Цель	Удовлетворение рыночной потребности в товарах и услугах, удовлетворенность работодателей и работников	Сбалансированная удовлетворенность интересов субъектов трудовых отношений
Субъекты	Работодатели, потребители, работники	Государство, работодатели, работники
Объект влияния	Конкурентные преимущества	Структура деятельности работников управленческого труда
Сфера воздействия	Качественные характеристики работников и механизм их приведения в функционирующее состояние	Качественные и количественные характеристики внутренней среды предприятия и управленческого потенциала работника
Средства достижения цели	— развитие корпоративной компетенции; — удлинение жизненного цикла компетенции; — оптимизация совокупных затрат на рабочую силу; — повышение эффективности труда	Динамическое согласование и развитие управленческого потенциала, внутренней и внешней среды предприятия, трансформация структуры деятельности работников управленческого труда

Примечание: разработано автором.

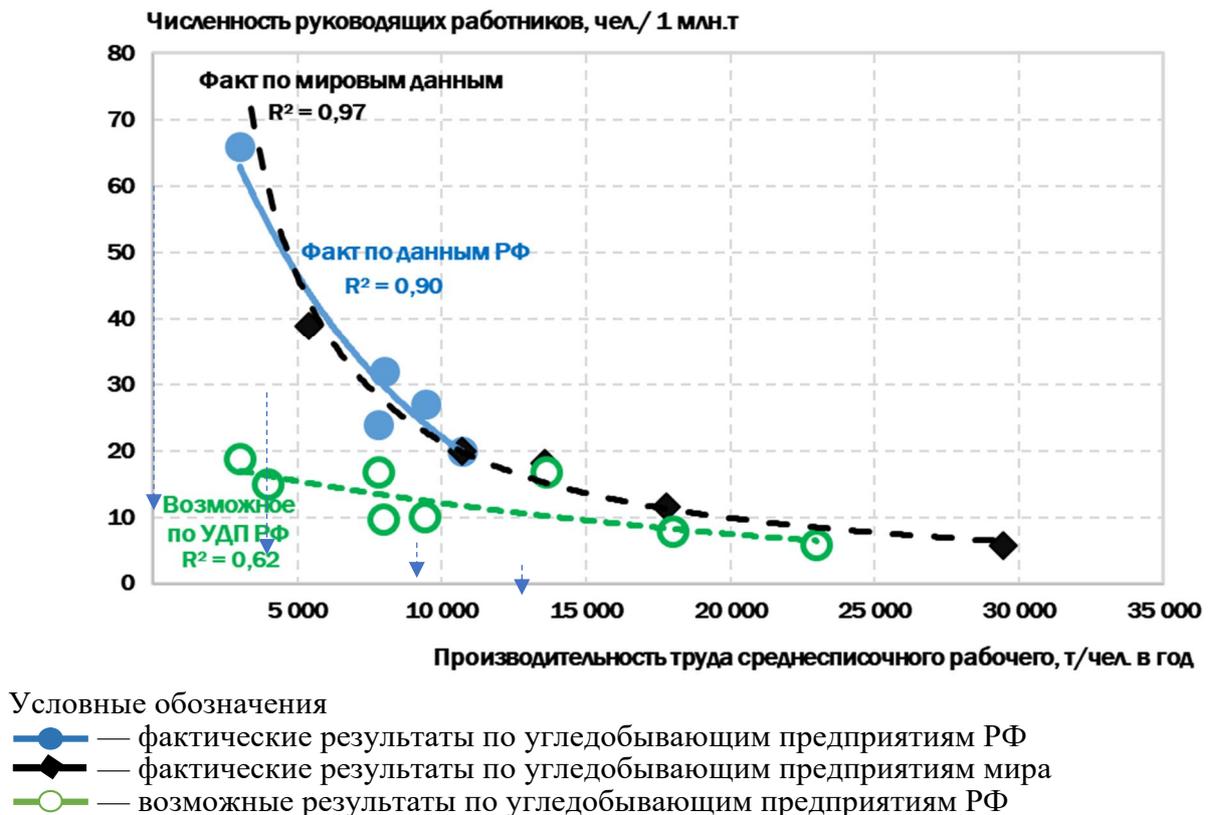


Рисунок 3.8 — Сравнение фактических и возможных параметров эффективности управленческого труда российских и мировых угледобывающих предприятий (по отчетным и аналитическим данным за 2018—2021 годы)

Примечание: разработано автором.

В частности, изменение структуры трудовой деятельности управленческих работников российских предприятий угольной промышленности позволит повысить производительность труда работников при одновременном снижении удельного количества управленческих работников, приходящихся на один миллион тонн добычи угля, в 1,5—3,5 раза от достигнутого в 2021 году уровня.

3.3 Комплекс методов динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Комплекс методов динамизации конкурентоспособности управленческих работников на промышленных предприятиях обусловлен двойственной природой факторов конкурентоспособности, предназначен для реализации идентификационно-мотивирующей, прогнозной и преобразующей функций конкурентоспособности управленческих работников. Включает следующие группы методов: формирования и развития, а также повышения эффективности использования управленческого потенциала, направленные на индивидуальное развитие каждого работника предприятия; формирования внутренней конкурентной среды, конгруэнтной внешней среде предприятия, направленные преимущественно на развитие трудовых отношений всех управленческих работников.

В свою очередь группа методов, направленная на индивидуальное развитие работника, включает две подгруппы:

- *методы формирования и развития управленческого потенциала* работников, в которые входят методы приобретения и освоения гибких и жестких способностей;
- *методы повышения эффективности использования управленческого потенциала* работников, в которые входят методы разработки и реализации программ развития, присвоения классности, тайм-менеджмента и стажировки.

В группу методов формирования внутренней среды, конгруэнтной внешней среде предприятия, входят методы: бенчмаркинга соответствия деятельности работника мировым стандартам, бюджетирования деятельности работника, социо-компетентностно-экономической оценки управленческих решений, визуа-

лизированного учета и рейтинга руководителей. Эта группа методов направлена на формирование социально-экономических отношений, свойственных рыночной экономике, на уровне каждой трудовой функции и управленческого работника предприятия (рисунок 3.9).

Реализация *методов развития гибких и жестких компетенций* предполагает такие формы организации управленческой деятельности, как имитационное моделирование возможных ситуаций, аналитико-моделирующие семинары, профессиональные тренинги, проработка специальной литературы, изучение иностранных языков, развитие моделей деятельности на основе посещения культурных и спортивных мероприятий и т. д.

Особое место в методах развития гибких и жестких компетенций занимает аналитико-моделирующий семинар. Разработанная научным коллективом НИИОГР с участием диссертанта схема организации работы на аналитико-моделирующих семинарах представлена на рисунке 3.10.

Каждый цикл семинаров включает блоки разработки и реализации. «Блок разработки проводится в форме семинара продолжительностью от двух до пяти дней, включающего четыре модуля» [6]:

1. Информационный, в рамках которого участникам представляется презентационный материал по разделам программы аналитико-моделирующего семинара; совместно модератором и участниками проводится анализ конкретных примеров из их деятельности или общей ситуации, складывающейся на предприятии в современных экономических условиях.

2. Методический модуль, включающий ознакомление и опробование следующих методик:

- разработка проектов по улучшению процессов в зоне ответственности участников;
- совершенствование мотивационной среды профессионального развития персонала;
- оценка внутрифирменных резервов развития предприятия;
- анализ структуры деятельности управленческих работников;
- оценка экономического эффекта от улучшений деятельности работников и реализации проектов.



Рисунок 3.9 — Схема комплекса методов динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда промышленных предприятий

Примечание: составлено автором.

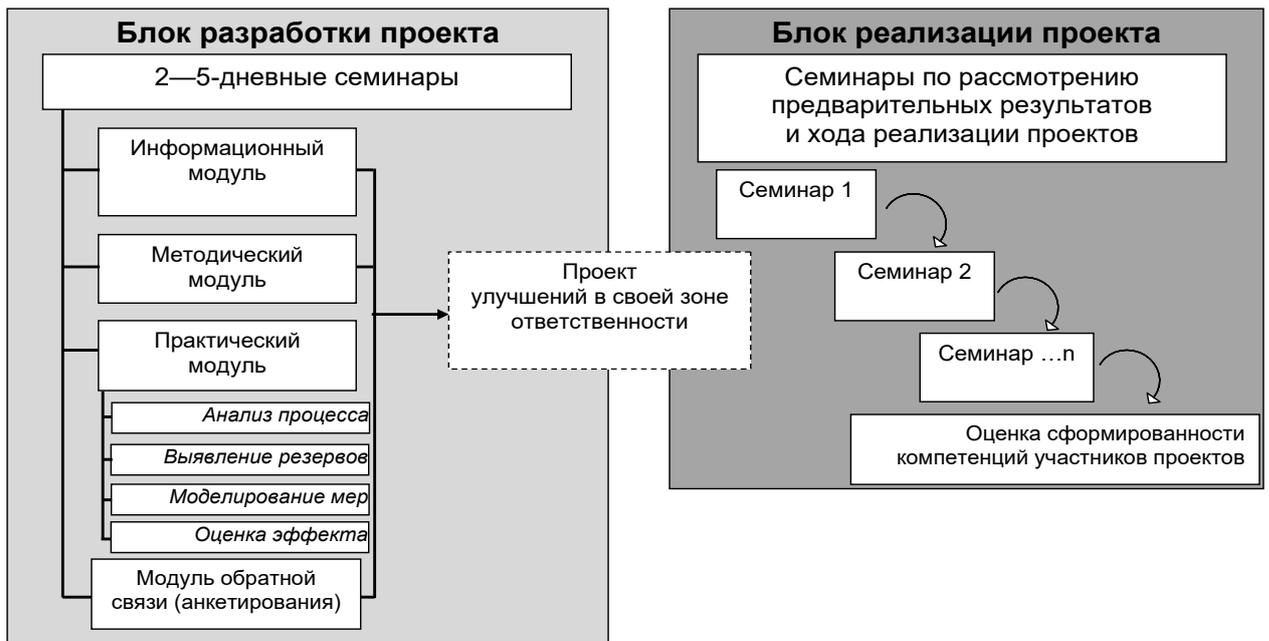


Рисунок 3.10 — Схема организации работы по развитию управленческого потенциала работников на аналитико-моделирующих семинарах

Примечание: дополнено автором на основе [6].

3. Практический модуль, в ходе реализации которого участники осуществляют расчеты по представленным выше методикам и разрабатывают проекты развития подразделения, предприятия. На данном этапе формируются рабочие группы. В заключительный день семинара участники представляют и защищают итоговый вариант проекта.

4. Модуль обратной связи включает анкетирование участников аналитико-моделирующих семинаров для выявления уровня развития гибких и жестких компетенций, определения факторов эффективности труда, особенностей мотивации участников, а также ежедневный опрос о важном и полезном на семинаре.

Результативность применяемой формы работы, при соблюдении технологии работы, измеряемая долей участников семинара, положительно отмечающих развитие своих гибких и жестких компетенций, достигает 90—95 %.

Программно-целевой метод заключается в разработке и реализации управленческими работниками программ инновационного развития или адаптации объекта управления в зависимости от целевой конкурентной позиции. Направлен

на уяснение ими необходимости и возможностей достижения целей и стратегии предприятия, его структурных подразделений малозатратными способами, в первую очередь совершенствованием компетенций.

В основе *метода оценки и присвоения классности* лежит взаимная формализованная договоренность между управленческими работниками различных уровней управления о целевых результатах, обязанностях и уровне квалификации, достижение которых обеспечит требуемый для устойчивой долгосрочной конкурентоспособности уровень эффективности, безопасности, производительности труда и качества трудовой жизни персонала. Реализуется посредством «циклического повышения знаний и навыков управления производством и их комиссионной оценки» [123], что представлено на рисунке 3.11.



Рисунок 3.11 — Схема цикла оценки и присвоения классности

Примечание: составлено автором в соавторстве [444].

Методический подход к оценке классности управленческих работников разработан исходя из следующих положений:

— оценка производится как с позиций наличия управленческого потенциала определенного уровня, так и по результатам реализации трудовых функций, то есть с позиции эффективности использования управленческого потенциала;

— оценка уровня развития управленческого потенциала работника осуществляется на основе определения уровня его знаний и представлений о технологии и организации производственного процесса, оценка эффективности управленческого потенциала — на основе выполнения им плановых заданий, количества и качества реализованных операционных улучшений в своей зоне ответственности;

— оценка социально-экономических результатов труда осуществляется с применением показателей производительности, эффективности и безопасности труда.

Применение метода присвоения классности особенно актуально при повышении эффективности использования управленческого потенциала наиболее многочисленных слоев управленческих работников — работников первичного и среднего уровней управления, в распоряжении которых находится более 80 % ресурсов, затрачиваемых на производство продукции на промышленном предприятии.

Одной из важных особенностей трудовой деятельности этих категорий управленческих работников в отличие от руководителей высшего уровня является высокая сложность или отсутствие учета таких показателей, как производительность, эффективность и безопасность труда, что связано со сложившимися алгоритмами и процедурами предоставления отчетности на промышленных предприятиях, а также с разнообразием производимых ими продуктов (товаров, услуг). Поэтому вместо показателей выручки, добавленной стоимости и EBITDA, традиционно применяемых для оценки результатов деятельности руководителей высшего уровня, автором при реализации метода присвоения классности управленческих работников первичного и среднего звена приняты другие показатели. В частности, вместо показателей эффективности труда предложен показатель, отражающий эффективность использования рабочего времени работников, а вместо

LTIFR — показатель риска реализации негативного события (травмы). В этой связи к основным результатам деятельности руководителей первичного и среднего уровней управления на промышленном предприятии отнесены: количество часов производительной работы оборудования в своей и следующей сменах как индикатор профессионализма коллектива, а также уровень риска реализации негативного события как индикатор качества производственного процесса.

Пример показателей учета результатов труда работников первичного и среднего звена управления на горнодобывающем предприятии представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 — Пример матрицы показателей для организации учета результатов труда управленческих работников первичного и среднего уровней управления на горнодобывающем предприятии

Должность управленческого работника	Выполнение наряда в смену	Выполнение наряда в течение 2 ч после окончания смены	Ср. сменный ПМЧ* экскаватора	Ср. сменный ПМЧ автосамосвала	Эффективное время работы погрузки
Начальник смены	+	+	+	+	+
Горный мастер	+	+	+		
Механик	+	+		+	
Мастер погрузки					+

* ПМЧ — производительное время работы, ч.

Примечание: составлено автором.

Для каждой руководящей должности на предприятии разрабатывается собственная шкала, которая включает пять классов: А+ (наивысший), А (высокий), В (средний), С (базовый), D (первоначальный).

Пример шкалы классности горного мастера представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 — Пример шкалы оценки классности горных мастеров

Класс	Уровень развития управленческого потенциала		Эффективность использования управленческого потенциала		Социально-экономические результаты	
	Технология	Организация	Текущая деятельность	Улучшения	Безопасность	Эффективность
A+	Может самостоятельно подготовить паспорта забоя, отвала, склада, буровзрывных работ и план горных работ (ПГР)	Знает нормы выработки и обслуживания экскаваторов и автосамосвалов, может их рассчитать, обосновать и научить рассчитывать других	Реализует меры, которые приводят к устойчивому перевыполнению принятого задания за смену	Самостоятельно ежедневно разрабатывает и реализует актуальные улучшения на участке. Может подтвердить результаты улучшения количественными и качественными показателями	Риски негативных событий на участке минимальные. Отсутствуют условия для их реализации	Коллектив способен выполнять работу в режиме 10 ПМЧ* в смену, создавать условия высокопроизводительной работы последующей смены
A	Может самостоятельно подготовить паспорта забоя и отвала. Понимает паспорта склада, буровзрывных работ, ПГР без ошибок	Знает нормы выработки экскаваторов и автосамосвалов, может их самостоятельно рассчитать	Самостоятельно организует устойчивое выполнение принятого задания на 100 %	Самостоятельно и ответственно разрабатывает и реализует не менее двух улучшений в месяц на участке	Приемлемые риски негативных событий	Коллектив способен выполнять работу в режиме не менее 9,5 ПМЧ, готовить фронт работ следующей смене

Продолжение таблицы 3.6

Класс	Уровень развития управленческого потенциала		Эффективность использования управленческого потенциала		Социально-экономические результаты	
	Технология	Организация	Текущая деятельность	Улучшения	Безопасность	Эффективность
В	Понимает готовые паспорта забоя, отвала, склада, буровзрывных работ, может подготовить паспорт забоя под контролем технолога	Знает нормы выработки экскаваторов и автосамосвалов, может их рассчитать под контролем нормировщика	Организует выполнение принятого наряд-задания под контролем вышестоящего руководства (на 100 %)	Участствует в разработке не менее двух улучшений в месяц, реализует их под контролем вышестоящего руководителя	Возможна реализация негативных событий	Коллектив способен выполнять работу в режиме не менее 9,0 ПМЧ в смену
С	Понимает ПГР и паспорта забоя и отвала без ошибок	Знает нормы выработки экскаваторов, может их рассчитать с использованием доп. материалов (методики, сборники)	Организует выполнение принятого наряд-задания с отклонением (95—98 %)	Реализует 1-2 локальных мероприятия — улучшения в месяц по инициативе и под контролем руководства участка	Высокие риски негативных событий	Коллектив может работать в режиме не менее 8,5 ПМЧ в смену
Д	Понимает ПГР и готовые паспорта забоя и отвала с ошибками	Не знает нормы выработки экскаваторов и методу их расчета	Организует выполнение принятого наряд-задания с большими отклонениями (менее чем на 95 %)	Не участвует в реализации улучшений	Неизбежно негативное событие	Коллектив может работать в режиме не более 8,5 ПМЧ в смену

* ПМЧ — производительный машино-час: час работы оборудования в паспортном режиме.

Примечание: составлено автором.

Основные этапы реализации метода присвоения классности:

- проведение организационно-технологического аудита трудовых процессов работниками управленческого труда в своей зоне ответственности;
- проведение оценки и самооценки уровня развития и эффективности использования управленческого потенциала, а также социально-экономических результатов трудовой деятельности работника;
- проведение обучения управленческих работников с использованием результатов организационно-технологического аудита трудовых процессов, оценки уровня развития и эффективности использования управленческого потенциала, а также социально-экономических результатов трудовой деятельности;
- разработка и реализация программ и планов развития управленческих работников, направленных на улучшение трудовых процессов в смене / на участке / на предприятии;
- проведение оценки классности управленческих работников;
- подведение итогов, организация обратной связи.

Следует отметить, что в соответствии с утвержденными шкалами оценки классности для каждого управленческого работника организуется ежемесячный учет индивидуальных результатов труда, что требует трансформации системы управленческого учета предприятия.

Для оценки уровня развития управленческого потенциала для каждой категории работников управленческого труда (или для каждой должности) разрабатываются оценочные контрольные задания (пример представлен в приложении 2).

В результате индивидуального собеседования о мотивации и видении перспектив своего профессионального развития с учетом оценки знаний с использованием разработанных контрольных заданий и достигнутых социально-экономических результатов трудовой деятельности каждому управленческих работников присваивается классность (шкалы представлены в приложении 3), дополнительно комиссией даются рекомендации по развитию или повышению эффективности использования управленческого потенциала и результатов труда.

Апробация предложенного метода позволила повысить эффективность используемых ресурсов в зоне ответственности управленческих работников на пилотных предприятиях горнодобывающей отрасли, в частности:

- сократить время учтенных простоев оборудования и работников на 7—35 %;
- увеличить производительное использование оборудования и труда на 11—15 %;
- устранить существовавшие риски травмирования работников;
- повысить реальные доходы (без учета индексации) участников более чем на 7 %.

Метод стажировки управленческих работников осуществляется путем исполнения обязанностей вышестоящего руководителя.

Особенность данного метода состоит в том, что «освоение руководителями-стажерами функционалов вышестоящих уровней приводит к необходимости развития ими своих моделей управления, а также гибких и жестких способностей. Управленческий работник, освоивший функционалы вышестоящих уровней, формирует у себя новые установки и представления, расширяет диапазон видения своей роли и ситуации, рассматривает свой прежний объект управления как часть общей социально-экономической системы (предприятия, компании), следовательно, начинает совершенствовать взаимодействие с другими руководителями. Новые представления руководителя о своей функции и роли на предприятии ложатся в основу улучшений его модели управления» [245].

При этом вовлечение и делегирование позволяют вышестоящему руководителю высвободить время, повышать свою квалификацию, формировать благоприятную среду и трудовые отношения на рабочих местах, что способствует положительным установкам персонала для решения задач поиска и реализации инноваций, повышения ценности продуктов своего труда (рисунок 3.12).

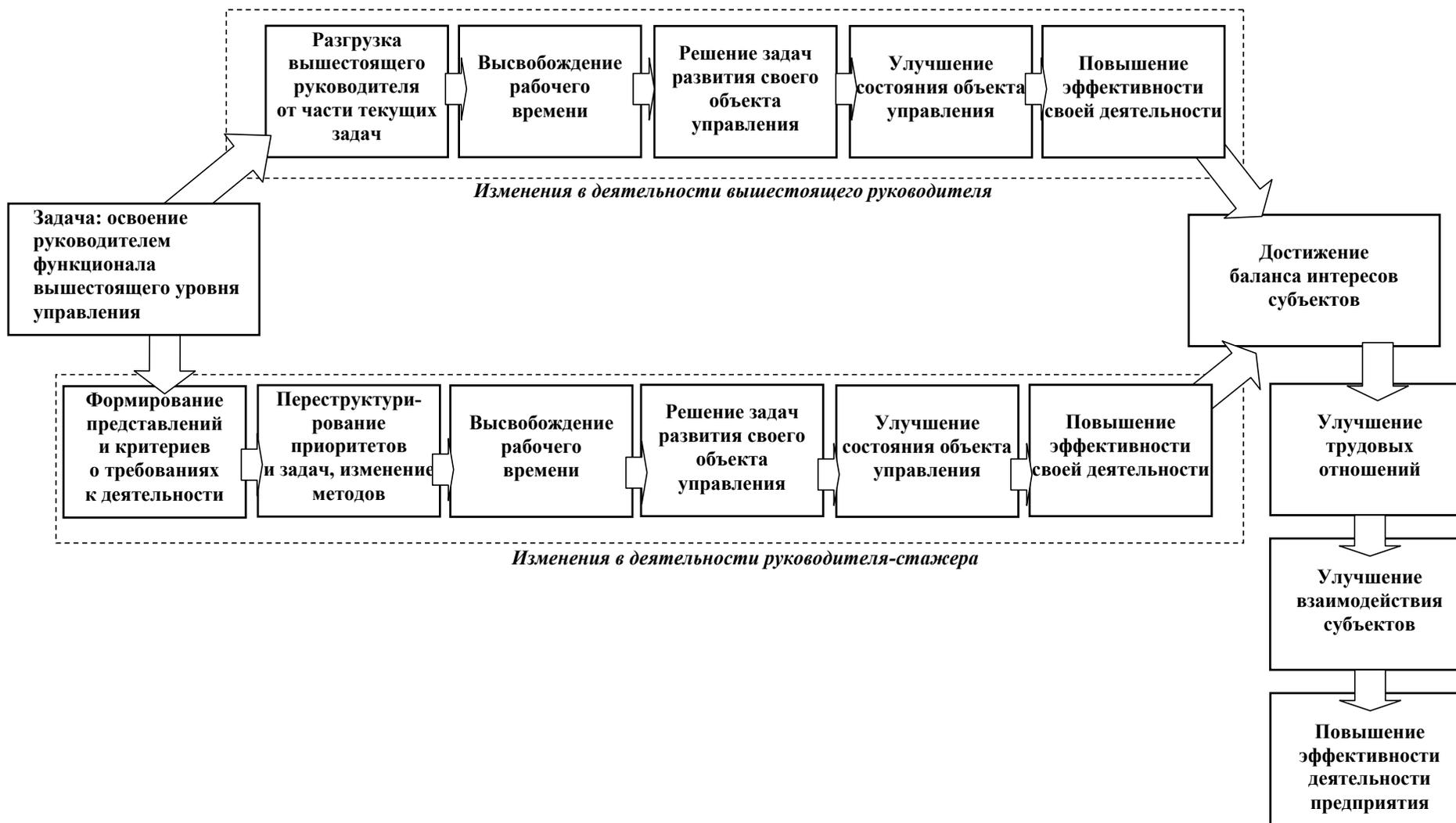


Рисунок 3.12 — Схема улучшения трудовых отношений при освоении руководителем-стажером функционала руководителя вышестоящего уровня

Примечание: разработано в соавторстве [245].

Метод ценностно-ориентированного тайм-менеджмента (управления рабочим временем) целесообразно проводить по двум критериям, разработанным авторским коллективом с участием автора: «по содержанию управленческого труда и по ценности выполняемой операции» [206].

«По содержанию управленческого труда предлагается выделять следующие виды управленческих операций:

1. Административные операции (x) — операции, связанные с определением общих целей, задач, механизмов их реализации и осуществлением контроля за деятельностью управляемой им организации (компании, предприятия, подразделения, бригады).

2. Специализированные операции (y) — операции, связанные с решением специализированных задач в пределах своих полномочий.

3. Исполнительские (операторская) функции (z) — операции, связанные с выполнением чьей-либо воли, желания, распоряжения, приказа.

Ценность выполняемых операций целесообразно определить с помощью экспертной оценки. Для этого предлагается выделять три категории работ:

1. Основная работа (A), позволяющая реализовать предназначение работника управленческого труда.

2. Вспомогательные работы (B), обеспечивающие реализацию основной работы (предназначения).

3. Потери рабочего времени (C).

Коэффициент использования времени можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_{ИВ} = x_A A_1 + x_B B_1 + x_C C_1 + y_A A_2 + y_B B_2 + y_C C_2 + z_A A_3 + z_B B_3 + z_C C_3, \quad (3.3)$$

где x, y, z — доля содержания административного, специализированного и исполнительского труда соответственно;

A_i, B_i, C_i — весовые коэффициенты ценности выполняемых операций i -го вида работ, притом что $C = 0$. Соответственно, формула принимает вид

$$K_{ИВ} = x_A A_1 + x_B B_1 + y_A A_2 + y_B B_2 + z_A A_3 + z_B B_3. \quad (3.4)$$

Графическое отображение структуры смены на примере управленческих работников производственного отдела горно-обогатительного комбината по содержанию труда представлено на рисунке 3.13, из которого видно, что:

- административные операции (x) занимают 29,9 % сменного времени диспетчера;
- специализированные операции (y) — 49,2 %;
- исполнительские операции (z) — 13,7 %.

Очевидно преобладание специализированных операций над административными и исполнительскими» [162].



Рисунок 3.13 — Структура трудовых операций управленческих работников производственного отдела горно-обогатительного комбината

Примечание: разработано в соавторстве [162].

В рассмотренном примере потери рабочего времени управленческих работников составили 7,2 % продолжительности смены.

В таблице 3.7 представлена экспертная оценка ценности труда диспетчера производственного отдела комбината.

Таблица 3.7 — Экспертная оценка ценности труда управленческих работников производственного отдела*

Вид операции	Значения весовых коэффициентов ценности операции		
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Административные операции (<i>x</i>), %	0,57	–	0,00
Специализированные операции (<i>y</i>), %	0,13**	0,25	
Исполнительские операции (<i>z</i>), %	–	0,05	

* В качестве экспертов выступали сотрудники и руководители производственной службы.

** Рассчитано как средневзвешенная по реализуемым операциям.

Примечание: разработано в соавторстве [162].

На основании распределения сменного фонда времени диспетчера и экспертной оценки ценности операций рассчитывается фактический коэффициент использования рабочего времени диспетчера производственного отдела комбината, фактическое значение которого составило 25,8 %, максимально возможное — 57 %. Расчет коэффициента эффективности использования времени ($K_{ЭИРВ}$) представлен ниже:

$$K_{ЭИРВ} = 25,8 / 57 = 0,45. \quad (3.5)$$

Значение коэффициента эффективности использования времени в рассмотренном примере составило 0,45 при максимально возможном 1,0, что свидетельствует о существенных (более 2 раз) возможностях повышения эффективности деятельности диспетчера.

Основные пути улучшения использования рабочего времени управленческих работников заключаются в устранении несвойственных должности работ и внедрении рациональных приемов труда.

Целесообразная последовательность действий по устранению потерь рабочего времени представлена на рисунке 3.14.



Рисунок 3.14 — Последовательность действий по устранению потерь рабочего времени

Примечание: составлено с участием автора [300].

Повышение эффективности использования рабочего времени также возможно на основе приведения фактической структуры времени к нормативной (по должностной инструкции в соответствии с предназначением должности). «Для оценки необходимых изменений в структуре времени следует применять метод расчета структурных сдвигов» [164].

Оценку приоритетности реализации мероприятий по устранению потерь рабочего времени целесообразно провести по критерию «эффективность — продолжительность реализации». В первую очередь необходимо реализовать мероприятия с высокой эффективностью, быстрые по времени реализации; во вторую очередь — с высокой эффективностью, долгие по продолжительности реализации; в третью — с низкой эффективностью, быстрые по продолжительности реализации; в четвертую — с низкой эффективностью, долгие по продолжительности реализации. Одновременно необходимо организовать учет результатов от реализации мероприятий.

Метод бенчмаркинга соответствия деятельности работника управленческого труда мировым стандартам предполагает проведение сравнительного анализа эталонных показателей результатов труда и структуры решаемых задач с целью поиска и реализации возможных улучшений. Реализация метода предполагает организацию целевых командировок на передовые предприятия, участие в работе аудиторских и консалтинговых организаций и моделирование возможных сценариев развития предприятий.

Метод индивидуального бюджетирования деятельности работников управленческого труда — единая система планирования, контроля и анализа денежных потоков, а также финансовых результатов управленческих работников для повышения их рыночной субъектности.

В свою очередь индивидуальный бюджет предполагает смету доходов и расходов определенного субъекта, устанавливаемую на определенный период.

Результаты расчета соотношения расходов и доходов при выполнении программы производственной деятельности и улучшении деятельности структурного подразделения и предприятия, полученные в результате проведения производственного эксперимента среди руководителей структурных подразделений угольного разреза, представлены на рисунке 3.15.

Для организации эксперимента потребовалось провести подготовительные работы, включающие: обучение персонала; аналитические расчеты расценки услуг, предоставляемых работниками; расчеты экономического эффекта от улучшений, экономические потери от некачественных управленческих решений.

Из представленного на рисунке 3.15 примера следует, что при общем положительном финансовом результате работы предприятия в течение рассматриваемого периода четыре из одиннадцати руководителей служб (36 %) имеют отрицательную разницу (сальдо) между расчетными доходами от текущей деятельности и улучшений и расходами (включая экономические потери), столько же руководителей служб (36 %) обеспечили превышение доходов над расходами в своей зоне ответственности, оставшиеся 28 % руководителей служб находятся в области безубыточности.

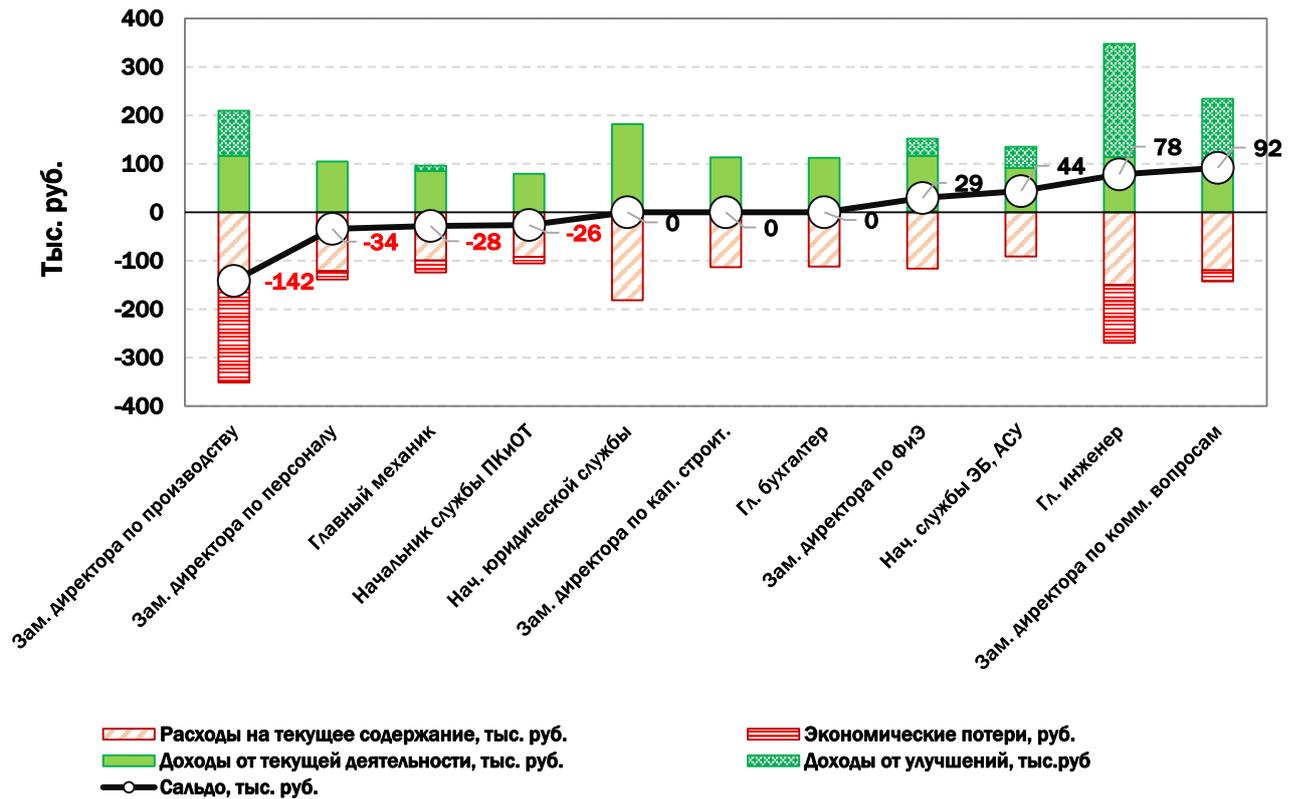


Рисунок 3.15 — Соотношение значений ценности и цены результатов труда управленческих работников угольного разреза (среднемесячные значения за период 2018—2020 годов)

Примечание: составлено автором.

В основе *метода социо-компетентностно-экономической оценки* принимаемых решений лежит организация внутрифирменных лицевых счетов, в которых отражаются затраты, результаты и эффект от разработанных и реализованных решений в зоне ответственности каждого управленческого работника.

Схема организации социо-компетентностно-экономической оценки принимаемых решений на предприятии представлена на рисунке 3.16.

Использование предложенного метода в дополнение к методу индивидуального бюджетирования позволяет повысить вовлеченность, ответственность и квалификацию управленческих работников при решении задач экономии материально-технических, энергетических и трудовых ресурсов в их зоне ответственности на основе воздействия экономического рычага.

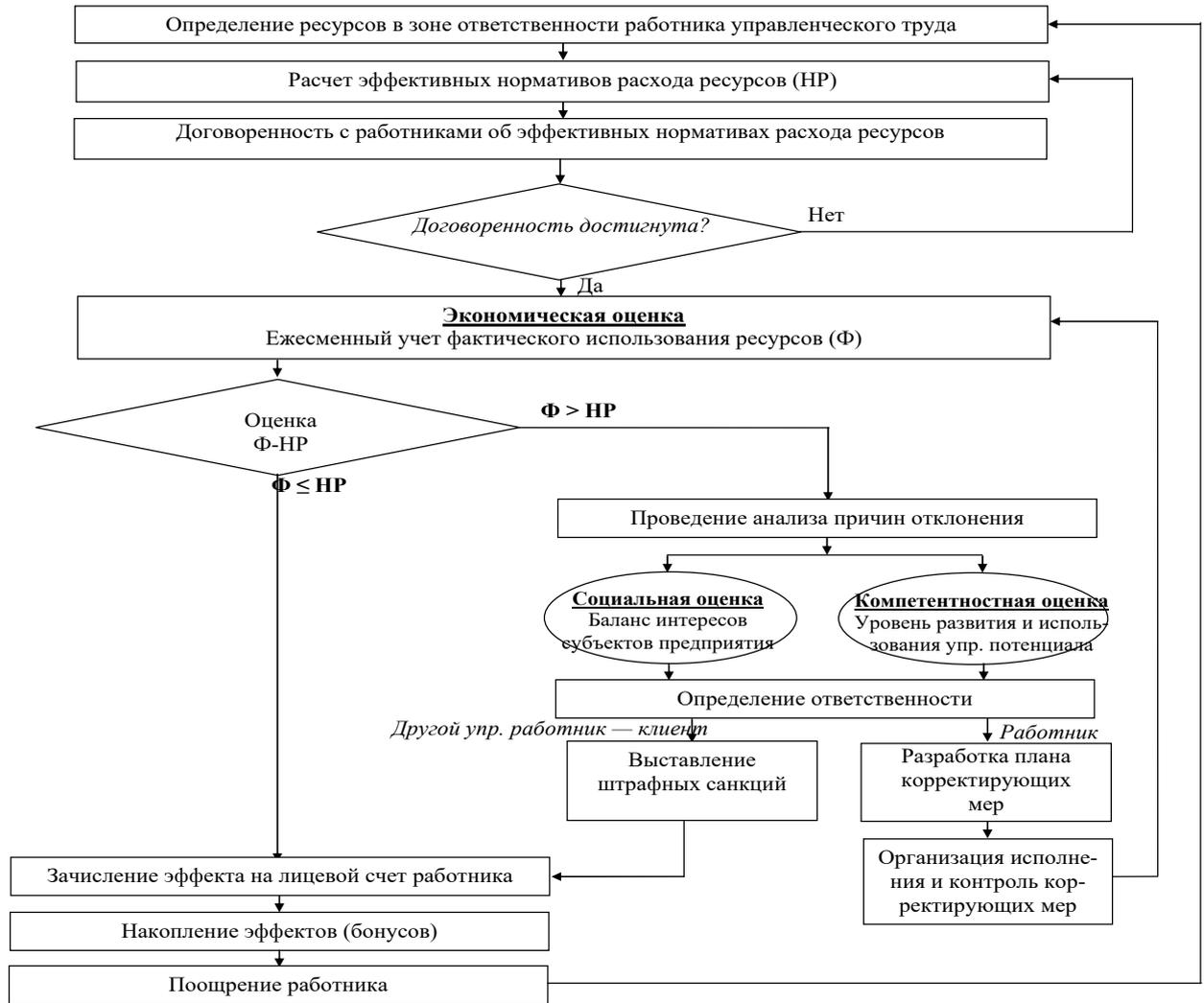


Рисунок 3.16 — Алгоритм оценки управленческих решений

Примечание: составлено автором.

Метод внутрифирменного рейтинга конкурентоспособности работников управленческого труда по установленным показателям позволяет руководству предприятия решать задачи развития, контролировать и прогнозировать деятельность, сфокусировать усилия персонала на достижении целей подразделения и предприятия в целом. Информирование работников позволяет им повысить динамику и уровень использования своего управленческого потенциала, тем самым обеспечить требуемые для достижения целей условия и результаты труда [229].

Рейтинг работника — количественный показатель индивидуальных достижений сотрудника, отражающий его конкурентную позицию среди коллег. При этом значимость критериев и показателей оценки обусловлены целями развития предприятия и компании и могут пересматриваться с течением времени.

Целью рейтинга являются оценка и сопоставление результатов труда управленческих работников: директоров предприятий внутри компании; руководителей структурных подразделений (служб, участков, отделов) внутри предприятия, а также руководителей трудовых коллективов за отчетный месяц, квартал и год с использованием интегральных показателей безопасности, эффективности, производительности труда и качества трудовой жизни работников, находящихся в зоне ответственности оцениваемых управленческих работников, что позволяет принимать более качественные управленческие решения по развитию их карьеры. Расчет рейтинга предлагается проводить в несколько этапов.

На первом этапе работы определяются участники расчета рейтинга — руководители предприятий, структурных подразделений и трудовых коллективов, участвующих в конкурентных отношениях друг с другом внутри компании и предприятия.

На втором этапе определяются и согласовываются критерии рейтинговой оценки для каждой группы управленческих работников или для каждой руководящей должности на предприятии.

На третьем этапе по каждому критерию оценки рейтинга с учетом текущей ситуации и целей развития предприятия определяются и согласовываются коэффициенты значимости критериев оценки рейтинга руководителей производственных подразделений (таблица 3.8).

Значимость критериев и показателей рейтинговой оценки зависит от целей и задач, поставленных перед руководством предприятия и компании, поэтому регулярно (обычно ежегодно) пересматривается руководством предприятия при планировании годового бюджета доходов и расходов.

Таблица 3.8 — Пример значимости критериев оценки рейтинга управленческих работников предприятия открытого способа добычи угля

Критерий	Коэффициент значимости		
	РПДУ*	РСП**	РПТУ***
Безопасность труда	0,35	–	0,35
Производительность труда	0,25	0,30	0,40
Эффективность труда	0,25	0,20	0,25
Качество трудовой жизни	0,20	0,25	–

* РПДУ — руководитель подразделения по добыче угля.

** РСП — руководитель сервисного подразделения (ремонт).

*** РПТУ — руководитель подразделения по транспортированию угля.

Примечание: составлено автором.

На четвертом этапе по каждому критерию рейтинга определяются показатели оценки управленческих работников, а также ответственные лица за предоставление информации, необходимой для расчета показателей.

Пример шкалы для оценки рейтинга начальников производственных участков горнодобывающего предприятия, разработанный для их стимулирования к повышению эффективности и безопасности труда представлен в таблице 3.9.

Таким образом, оценка рейтинга конкурентоспособности производится в зависимости от категории управленческих работников с разной периодичностью: смена, месяц, квартал, полугодие и в целом за год по формуле (3.6).

$$\text{РЕЙТИНГ} = \sum k^n \times \left(\sum x_i \times i \right), \quad (3.6)$$

где k^n — коэффициент значимости критерия, доли ед.;

x_i — коэффициент значимости i -го показателя, доли ед.;

i — значение i -го показателя, ед.

В зависимости от значения рейтинга целесообразно выделять уровни результатов труда управленческих работников: низкие (при значении до 0,6), средние (0,6—1,0), высокие (более 1,0).

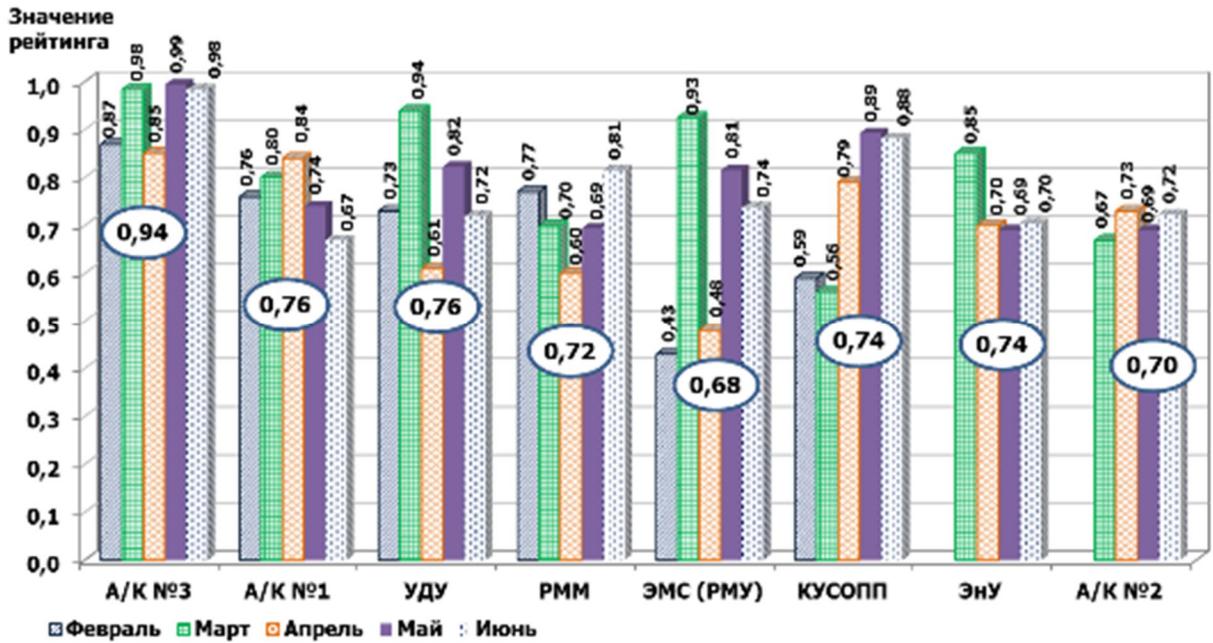
Таблица 3.9 — Пример шкалы оценки рейтинга начальников производственных участков горнодобывающего предприятия

Направления оценки	Коэффициент значимости критерия	Показатель	Коэффициент значимости показателя
Безопасность труда	0,35	Динамика повторяющихся нарушений (в сравнении с базовым периодом)	0,50
		Количество часов внеплановых простоев оборудования (в сравнении с базовым периодом)	0,50
Производительность труда	0,25	Производительность труда рабочего	0,50
		Объем производства продукции (в зависимости от вида деятельности участка)	0,50
Эффективность труда	0,25	Выполнение плана по себестоимости продукции (на единицу продукции)	0,30
		Внутренний финансовый результат деятельности участка (в зависимости от вида деятельности)	0,35
		Удельный расход фонда оплаты труда на единицу продукции участка	0,35
Качество трудовой жизни	0,20	Наличие кадрового резерва работников на более высокий уровень (на 1 работника участка)	0,50
		Удельное количество улучшений (на 1 работника участка)	0,50

Примечание: составлено автором.

Предложенный метод применялся диссертантом на ряде горнодобывающих предприятий РФ. Результаты расчета рейтинга начальников участков, полученные на одном из угольного разрезов в феврале — июне 2014 года, представлены на рисунке 3.17.

В представленном примере результаты труда большинства начальников участков можно охарактеризовать как средние. При этом наблюдается более высокая позиция у начальника автоколонны № 3 (на рисунке — А/К № 3), устойчивая положительная динамика рейтинга отмечается у начальников ремонтно-механических мастерских (на рисунке — РММ) и комплексного участка сортировки обогащения и погрузки продукции (на рисунке — КУСОПП), отрицательная — у начальника автоколонны № 1 (на рисунке — А/К № 1).



Условные обозначения: А/К № 3... А/К № 2 — производственные участки предприятия.

Рисунок 3.17 — Пример рейтинга руководителей производственных подразделений угольного разреза за период февраль — июнь 2014 года

Примечание: составлено автором.

Пример рейтинга руководителей административных (непроизводственных) подразделений в I—II кварталах 2014 года представлен на рисунке 3.18 [160].

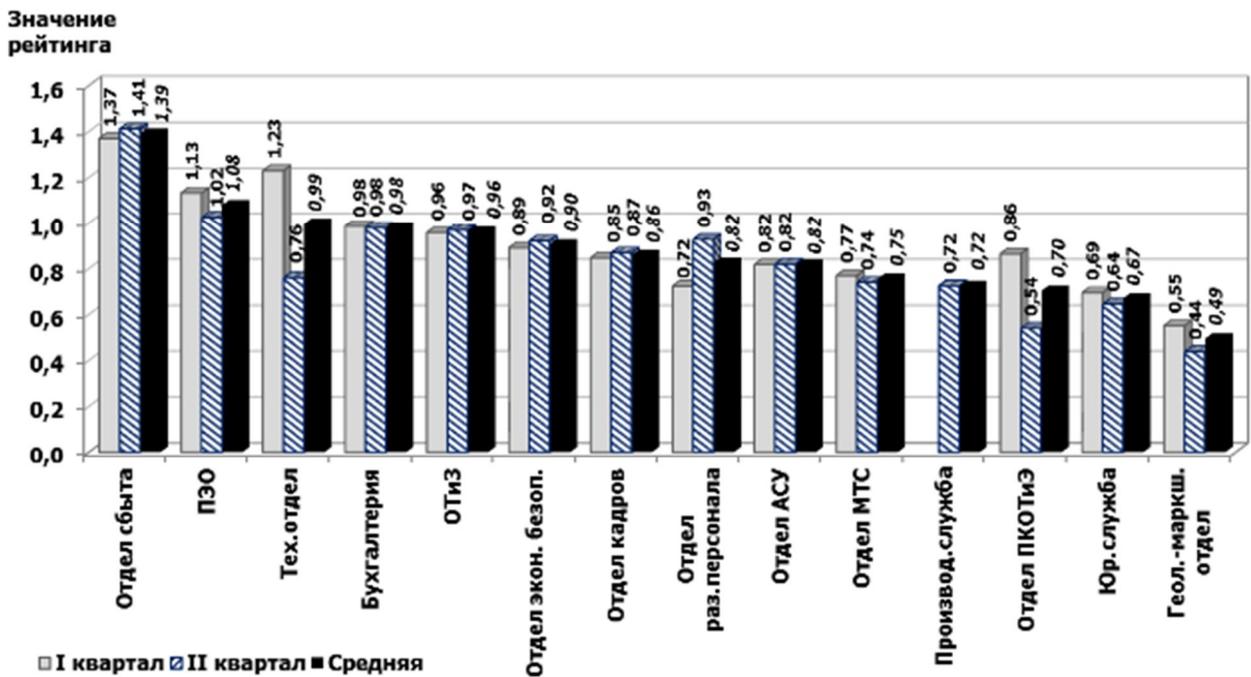


Рисунок 3.18 — Рейтинг руководителей административных подразделений угольного разреза (I—II кварталы 2014 года)

Примечание: составлено автором.

Для повышения результативности внутрифирменного рейтинга конкурентоспособности управленческих работников рекомендуется работников, получивших максимальную оценку и занявших первое место в рейтинге за квартал, поощрять денежным вознаграждением, а работников, получивших среднюю квартальную оценку менее 0,6, — обязать разрабатывать программу улучшений деятельности либо направлять на внеочередную аттестацию [241].

Следует отметить, что в предложенном комплексе методов динамизации конкурентоспособности управленческих работников авторскими являются: оценка и присвоение классности, ценностно-ориентированный тайм-менеджмент, индивидуальное бюджетирование деятельности управленческих работников, социокомпетентностно-экономическая оценка принимаемых решений. Остальные методы адаптированы с учетом целей, условий и показателей работы промышленных предприятий.

На современном этапе развития трудовых отношений на промышленных предприятиях РФ основными методами их совершенствования являются нормирование и бюджетирование деятельности, а также рейтинг и оплата труда, что подтверждается результатами социологических исследований удовлетворенности, проведенных среди управленческих работников на предприятиях в 2015—2021 годах⁵.

Средний уровень удовлетворенности исследуемых управленческих работников трудовыми отношениями составил 77 %. При этом по трем элементам трудовых отношений, отражающим нормирование и оплату труда, отмечается превышение негативных оценок над положительными.

Следовательно, нормирование и оплата труда — наиболее важные неудовлетворенные элементы трудовых отношений, потенциальные «драйверы» их развития при обеспечении конкурентоспособности управленческих работников на промышленных предприятиях.

⁵ Эмпирической базой проводимого социологического исследования послужили 759 работников добывающих и обогащительных предприятий РФ, отобранные случайным образом и по своим половозрастным характеристикам отражающие генеральную совокупность.

Диссертантом предложен порядок дифференциации методов динамизации конкурентоспособности управленческих работников, представленный в форме алгоритма (рисунок 3.19).

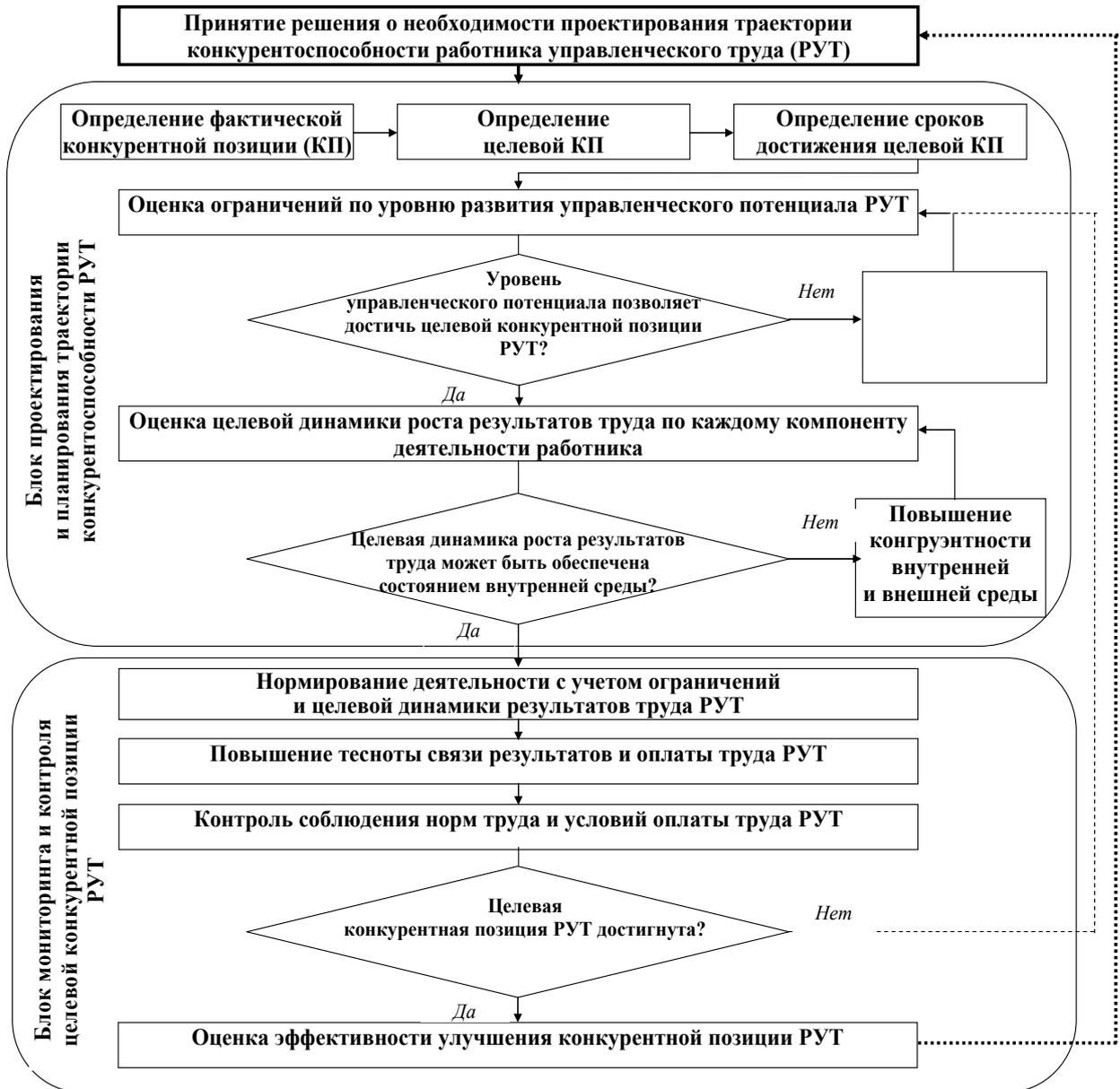


Рисунок 3.19 — Алгоритм организационного обеспечения конкурентоспособности работников управленческого труда

Примечание: разработано автором.

Содержание алгоритма представляет собой последовательность действий, направленных на усиление конкурентной позиции управленческих работников

посредством планирования, мониторинга и контроля факторов развития управленческого потенциала каждого работника и конгруэнтности внутренней среды предприятия.

Отличительной особенностью разработанного алгоритма являются мониторинг и контроль планируемой траектории усиления конкурентной позиции каждого работника управленческого труда на основе усовершенствования нормирования и оплаты его труда.

Выводы по главе 3

1. Результаты анализа деятельности работников управленческого труда на промышленных предприятиях позволили обосновать и эмпирически доказать основные закономерности, проявляющиеся в процессах динамизации их конкурентоспособности:

— изменение степени конгруэнтности внутренней и внешней среды закономерно приводит к изменению структуры деятельности работников управленческого труда, что обусловлено действием закона перемены труда;

— необходимое ресурсное обеспечение для динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда осуществляется за счет высвобождения резервов из воспроизводственной деятельности посредством развития жестких компетенций;

— динамика развития управленческого потенциала работников предопределяется прежде всего развитием их гибких компетенций, при этом сам процесс развития имеет ступенчатый характер и этапы, описанные в исследованиях принятия неизбежного (модель Кюблер-Росс);

— обеспечение динамики конкурентоспособности работников управленческого труда предопределяется степенью конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия, а уровень конкурентоспособности — уровнем развития управленческого потенциала относительно решаемых задач.

2. Установленные закономерности легли в основу разработанной модели динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда, включающей: описание возможных рыночных позиций работников, выделение уровней развития управленческого потенциала работника, дифференциацию степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия, проектирование траектории изменения конкурентоспособности.

3. Предложен комплекс методов динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда на промышленных предприятиях, включающий методы формирования, развития и повышения эффективности использования управленческого потенциала, направленные на индивидуальное развитие каждого работника управленческого труда на предприятии, а также методы формирования внутренней конкурентной среды, конгруэнтной внешней среде предприятия, направленные на создание институциональных условий и механизмов развития трудовых отношений работников управленческого труда. Применение предложенного комплекса методов позволяет реализовать целевую траекторию изменения конкурентоспособности управленческих работников с минимальными затратами.

4 МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

4.1 Методика оценки и проектирования конкурентоспособности работников управленческого труда

4.1.1 Разработка методики оценки конкурентоспособности работников управленческого труда на предприятиях горнодобывающей промышленности

Рассмотрение конкурентоспособности работников управленческого труда с позиций теорий конкуренции, компетенций и экономической теории труда в совокупности с предложенным в исследовании категориально-понятийным аппаратом позволило разработать методику оценки конкурентоспособности управленческих работников промышленных предприятий, которая включает критерии, систему взаимосвязанных социо-компетентностно-экономических показателей, способы расчета предложенных показателей и диапазоны значений, соответствующих рыночным позициям управленческих работников.

Выделение в структуре и результатах деятельности трех компонентов предопределило возможность их использования в качестве критериев:

- *социальный* — сбалансированность интересов субъектов трудовых отношений предприятия;
- *компетентностный* — развитие и эффективность использования управленческого потенциала работников;
- *экономический* — эффективность и производительность труда управленческих работников.

С позиции динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда исходным положением методики является расчет каждого показателя с позиции достигнутого уровня и динамики, то есть изменения этого уровня во времени.

Для оценки *социального компонента* автором предложено использовать коэффициент сбалансированности интересов ($K_{сб}$) и темп его изменений ($\Delta K_{сб}$) — формулы (4.1) и (4.2) соответственно.

Для расчета коэффициента сбалансированности интересов на первом этапе определяется перечень субъектов трудовых отношений предприятия и экспертно делается описание их ключевых интересов.

На втором этапе определяются ключевые показатели (Π), отражающие достижение ключевых интересов субъектов трудовых отношений предприятия и их приоритетность. В соответствии с разработанной методикой при использовании, например, четырех ключевых показателей ($n_{\Pi} = 4$) наиболее приоритетному присваивается 4 балла, второму — 3, третьему — 2, последнему — 1 балл.

Далее по каждому принятому показателю рассчитывается показатель удовлетворенности интересов (Y_i^c) каждого субъекта как отношение фактического значения показателя, отражающего интерес субъекта, к целевому по формуле (4.1)

$$y_i^c = \frac{P_i}{\Pi_i}, \quad (4.1)$$

где P_i , Π_i — фактическое и целевое значение i -го показателя, отражающего реализацию интереса субъекта.

В ситуации превышения значения фактического показателя над целевым показатель удовлетворенности интереса принимается равным единице (или 100 %).

Для определения $K_{сб}$ рассчитывается сбалансированность интересов каждого субъекта как средневзвешенное значение удовлетворенности по принятым значениям приоритетов по формуле (4.2)

$$K_{сб} = \sum_{i=1}^{n_{\Pi}} \frac{\Pi_i^c \times y_i^c}{m}, \quad (4.2)$$

где Π_i^c — оценка приоритета i -го показателя, отражающего интерес субъекта трудовых отношений, баллы;

Y_i^c — оценка удовлетворенности интереса трудовых отношений по i -му показателю, доли ед.;

n_{Π} — количество показателей;

m — суммарный балл всех приоритетов субъектов трудовых отношений.

Если субъект один, то полученное значение является $K_{сб}$, в противном случае рассчитывается средняя арифметическая $K_{сб}$ каждого субъекта.

Темп изменений коэффициента сбалансированности рассчитывается по формуле (4.3)

$$\Delta K_{сб} = \frac{K_{сб}^1}{K_{сб}^0} \times 100 \%, \quad (4.3)$$

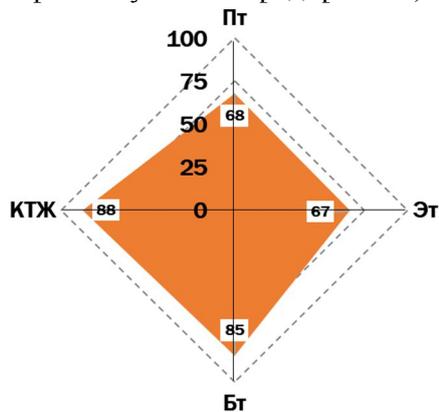
где $K_{сб}^1$, $K_{сб}^0$ — коэффициент сбалансированности интересов субъектов трудовых отношений текущем и базовом периодах соответственно, доли ед.

Пример расчета коэффициента сбалансированности субъектов трудовых отношений на предприятии горнодобывающей отрасли представлен ниже:

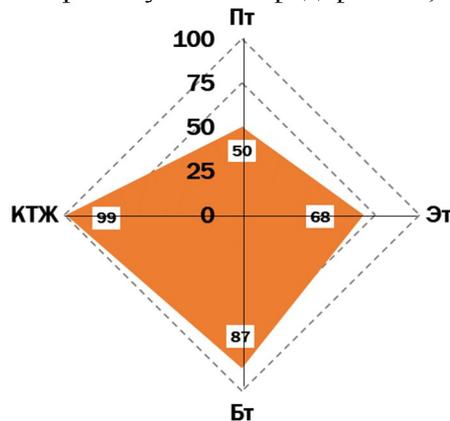
— коэффициент рассчитывался для двух субъектов, их приоритеты совпадают и выглядят следующим образом: главный приоритет — безопасность труда (Бт); на втором месте — эффективность труда (Эт); на третьем — качество трудовой жизни работников (КТЖ); на четвертом — производительность труда (Пт).

— показатели удовлетворенности интересов каждого субъекта представлены на рисунке 4.1.

а) удовлетворенность интересов первого субъекта предприятия, %



б) удовлетворенность интересов второго субъекта предприятия, %



Условные обозначения:
Пт — производительность труда; Бт — безопасность труда; Эт — эффективность труда; КТЖ — качество трудовой жизни работников.

Рисунок 4.1 — Оценка удовлетворенности интересов субъектов трудовых отношений исследуемого предприятия горнодобывающей отрасли (2020)

Примечание: составлено автором.

В результате проведенной оценки удовлетворенность интересов первого субъекта составила 76 %, второго — 77 %.

Для оценки *компетентностного компонента* предложено применять показатели, отражающие:

- уровень развития управленческого потенциала работников;
- эффективность использования управленческого потенциала работников.

Для оценки уровня развития управленческого потенциала каждого управленческого работника разработана шкала оценки гибких и жестких способностей, представленная в таблице 2.4, в которой низкому уровню развития каждой способности соответствует оценка 1 балл, среднему — 2, выше среднего — 3, высокому — 4 балла.

Для оценки уровня развития управленческого потенциала работника целесообразно применять методику «360 градусов» [215], которая представляет собой самооценку и оценку качеств работника его окружением: вышестоящими руководителями, подчиненными, коллегами-смежниками. Результат оценки — количественно оцененные и ранжированные способности управленческих работников. Благодаря блоку самооценки данный метод может быть использован в качестве источника обратной связи. Также возможна организация оценки работника другими заинтересованными в его деятельности субъектами (клиентами, поставщиками, партнерами), тогда метод «360 градусов» трансформируется в методику «540 градусов».

Эксперты оценивают компетенции в специальных анкетах с указанием оценщика либо анонимно. На последнем этапе результаты оценки представляются самому оцениваемому сотруднику.

Затем просчитываются среднее арифметическое значение уровня развития управленческого потенциала работника (УП) по формуле (4.4) и его динамика (ΔУП) по формуле (4.5).

$$\text{УП} = \frac{(\text{МН} + \text{НП} + \text{К} + \text{СУ})}{4}, \quad (4.4)$$

где МН, НП, К, СУ — оценка составляющих управленческого потенциала работ-

ника: метанавыков (МН), надпрофессиональных навыков (НП), квалификации (К), стиля управления (СУ), баллы.

$$\Delta УП = \frac{УП^1}{УП^0} \times 100\%, \quad (4.5)$$

где $УП^1$, $УП^0$ — уровни развития управленческого потенциала работника в текущем и базовом периодах соответственно, баллы.

В соответствии с представленными особенностями трудовой деятельности управленческих работников на современном этапе развития горнодобывающей промышленности (таблица 2.5) эффективность использования управленческого потенциала диссертантом предложено оценивать с применением коэффициентов инновационности труда ($К_{ит}$), соответствия компетенций целям развития предприятия ($К_{ск}$), а также темпов изменений предложенных коэффициентов ($\Delta K_{ит}$, $\Delta K_{ск}$).

Коэффициент инновационности труда представляет отношение времени на решение инновационных задач к фонду рабочего времени управленческих работников за исследуемый период, формула (4.6):

$$K_{ит} = \frac{T_{из}}{T_{раб}}, \quad (4.6)$$

где $T_{из}$ — время, затрачиваемое работниками управленческого труда на решение инновационных задач, ч в месяц;

$T_{раб}$ — фонд рабочего времени оцениваемых управленческих работников, ч в месяц.

Темп изменения $\Delta K_{ит}$ определяется по формуле (4.7)

$$\Delta K_{ит} = \frac{K_{ит}^1}{K_{ит}^0} \times 100 \%, \quad (4.7)$$

где $K_{ит}^1$, $K_{ит}^0$ — коэффициенты инновационности труда в текущем и базовом периодах соответственно, доли ед.

С позиции процессного подхода время на решение инновационных задач (в диаграмме — «задач развития») определяется на основе проведения фотографии или самофотографии рабочего дня работника управленческого труда. Например, по данным фотографии рабочего времени директора одного из уголь-

ных разрезов РФ выявлено, что в течение недели работы в структуре его рабочего времени задачи инновационного характера составили 21 % (рисунок 4.2, слева), следовательно, коэффициент инновационности труда — 0,21.

Аналогичное исследование структуры рабочего времени заместителя директора по производству на том же угольном разрезе выявило, что решение задач инновационного характера занимает всего 12 % времени (рисунок 4.2, справа), следовательно, коэффициент инновационности труда — 0,12.

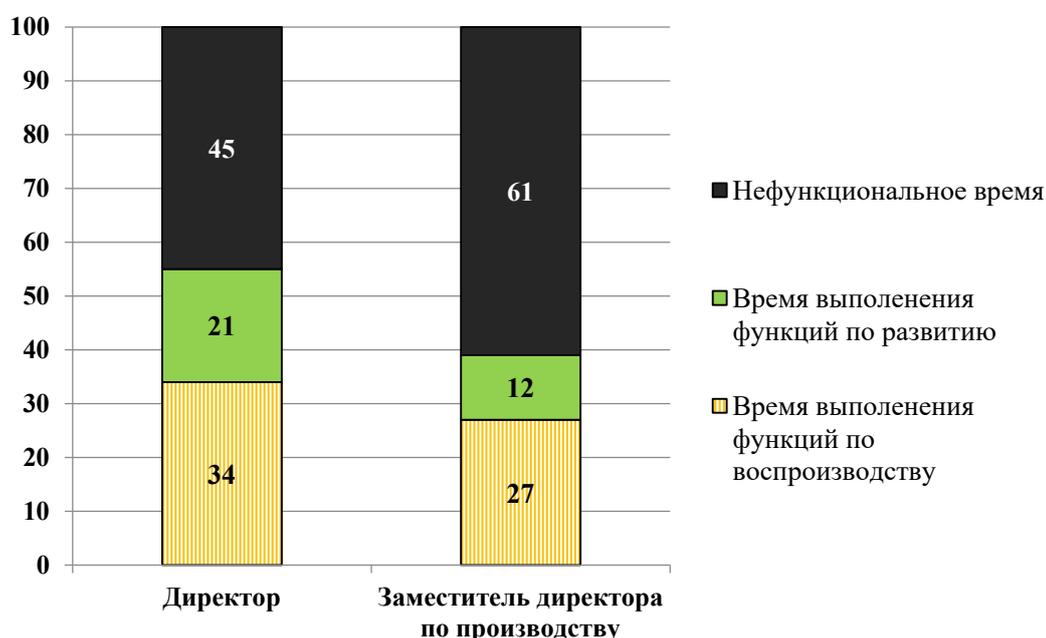


Рисунок 4.2 — Структура рабочего времени директора и его заместителя по производству на угольном разрезе (по данным фотографии рабочего дня за 5 смен, 2014 год)

Примечание: составлено в соавторстве [155].

Произведенные диссертантом сбор, обработка и анализ данных позволили автору установить, что в 2010—2020 годах средние значения коэффициентов инновационности труда управленческих работников на исследованных предприятиях горнодобывающей промышленности находятся в диапазоне 0,11—0,25.

В качестве второго показателя эффективности использования управленческого потенциала предложено применять коэффициент соответствия компетен-

ций управленческих работников целям развития предприятия ($K_{\text{СК}}$), который рассчитывается по формуле (4.8)

$$K_{\text{СК}} = \sum_{i=1}^{n_k} \frac{y_i^{\text{осв}}}{n_k \times 100 \%}, \quad (4.8)$$

где $Y^{\text{осв}}_i$ — степень освоения i -й компетенции работником для обеспечения целевых результатов труда, %;

n_k — количество оцениваемых компетенций.

Темп изменения $\Delta K_{\text{СК}}$ определяется по формуле (4.9)

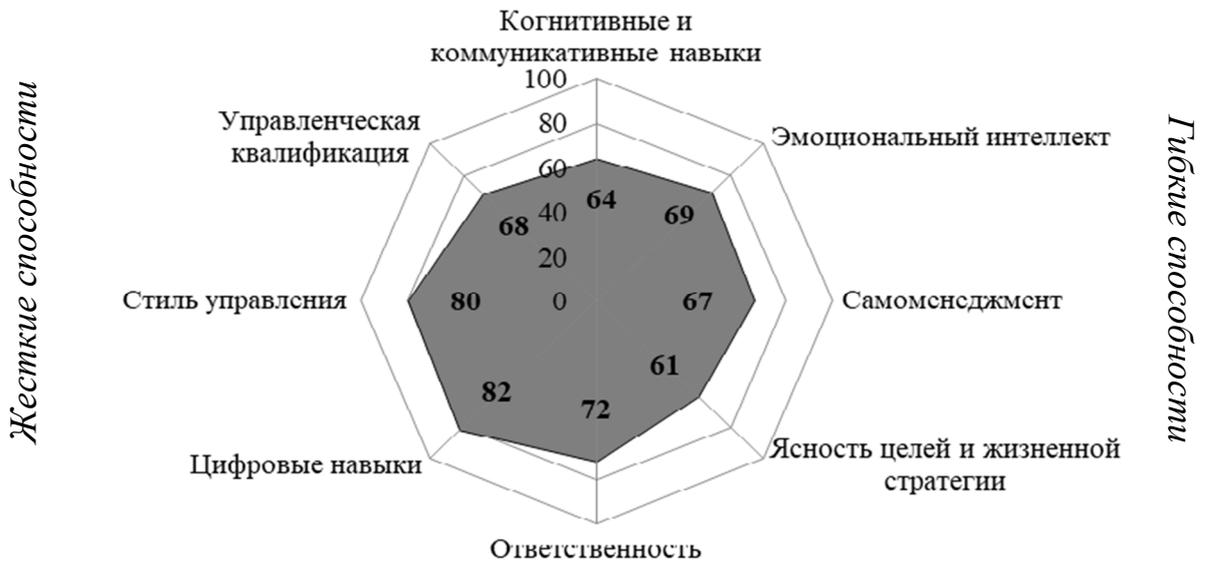
$$\Delta K_{\text{СК}} = \frac{K_{\text{СК}}^1}{K_{\text{СК}}^0} \times 100 \%, \quad (4.9)$$

где $K^1_{\text{СК}}$, $K^0_{\text{СК}}$ — коэффициенты соответствия компетенций управленческих работников целям развития предприятия в текущем и базовом периодах оценки соответственно, доли ед.

Для расчета коэффициента соответствия компетенций управленческих работников целям развития предприятия ($K_{\text{СК}}$) целесообразно на первом этапе построить модель компетенций каждого исследуемого работника, которая включает описание состава и целевого уровня освоения гибких и жестких компетенций.

На последующем этапе производится определение фактических компетенций управленческих работников и уровня их освоения относительно целевого. Пример обобщенной оценки соответствия компетенций управленческих работников целям развития предприятия, полученной по результатам проведения специальной аттестационной комиссии с участием диссертанта, представлен на рисунке 4.3.

В представленном на графике примере значение коэффициента соответствия компетенций управленческих работников целям развития предприятия в зависимости от способа расчета (средняя арифметическая простая или взвешенная) находится в пределах 0,61—0,73.



Условные обозначения: 100 — целевой уровень развития; 61—82 — освоенный уровень развития.

Рисунок 4.3 — Пример оценки освоенных компетенций управленческих работников предприятия горнодобывающей отрасли (55 чел., 2017 год)

Примечание: составлено автором.

Для оценки *экономического компонента* предложены показатели, отражающие опосредованные результаты деятельности управленческих работников, то есть по состоянию объекта управления, в качестве которого может выступать трудовой коллектив предприятия, подразделения, смены и т. д.

Анализ современных требований к труду управленческих работников и наиболее распространенных показателей оценки его результатов [115; 171; 209], применяемых на горнодобывающих предприятиях, выявил, что необходимым и достаточным является комплекс показателей, включающий:

- а) производительность труда (Π_T);
- б) эффективность труда (\mathcal{E}_T);
- в) безопасность труда (B_T);
- г) качество трудовой жизни работников ($K_{ктж}$);
- д) темпы роста этих показателей в отчетном периоде относительно базового.

Наиболее распространенным показателем оценки современных руководителей промышленных предприятий является производительность труда работников. Что касается горнодобывающей отрасли, то, как пишут специалисты Deloitte, «в условиях падения цен на сырьевом рынке в последние годы необходимость повышения производительности уже превратилась в своего рода отраслевую мантру»⁶.

На сегодняшний день среди ученых и специалистов сохраняется дискуссия о показателях и методах измерения производительности труда. Авторская позиция заключается в том, что показатели и методы расчета должны соответствовать существующей в отрасли и на предприятии системе управленческого учета и могут быть дифференцированы в зависимости от уровня управленческих работников.

Положив в основу методику расчета производительности труда, принятую Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD), диссертант предлагает рассчитывать производительность труда управленческих работников высшего звена управления по следующей формуле (4.10):

$$П_{\text{т}} = \frac{В}{\text{ТЗ}}, \quad (4.10)$$

где В — выручка предприятия за период, руб.;

ТЗ — суммарные трудозатраты за период, чел.-ч.

На среднем и первичном уровнях управления формула может иметь аналогичную размерность, если системой учета предусмотрено выделение внутрифирменных услуг, либо рассчитываться с применением показателя, отражающего объема отгруженной продукции в натуральном измерении.

Темп изменения $\Delta П_{\text{т}}$ определяется по формуле (4.11):

$$\Delta П_{\text{т}} = \frac{П_{\text{т}}^1}{П_{\text{т}}^0} \times 100 \%, \quad (4.11)$$

где $П_{\text{т}}^1$, $П_{\text{т}}^0$ — производительность труда работника в текущем и базовом пери-

⁶ Deloitte: отчет о перспективах развития горнодобывающих отраслей, 2018 год.

одах оценки соответственно, руб./чел.-ч.

Для снижения влияния волатильности цен на продукцию, характерную для сырьевых рынков, рекомендуется рассчитывать выручку в приведенных к базовому периоду ценах.

Аналогично расчету производительности труда в современной экономической литературе нет однозначного представления о показателях и методах измерения эффективности труда. Зачастую эффективность труда отождествляют с производительностью труда, что, по мнению автора, не отражает экономической сущности этой категории.

В соответствии со стандартом ISO 9000:2015 эффективность определяется как отношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. В этой связи автором предложено рассчитывать эффективность труда как отношение добавленной стоимости, характеризующей экономический результат труда, к прямым затратам и потерям, связанным с деятельностью работника, формула (4.12) [299].

$$\mathcal{E}_T = \frac{ДС}{ПЗ+ЭП}, \quad (4.12)$$

где ДС — добавленная стоимость, руб.;

ПЗ — прямые затраты, связанные с деятельностью работника, руб.;

ЭП — потери, обусловленные деятельностью управленческих работников, руб.

$$ДС = \text{ЕВІТDА} + \text{ФОТ}, \quad (4.13)$$

где ЕВІТDА — объем прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации, руб.;

ФОТ — фонд оплаты труда, руб.

На среднем и первичном уровнях управления формула может иметь аналогичную размерность, если это предусмотрено системой учета предприятия, либо рассчитываться с применением показателей, отражающих экономический эф-

факт, полученный в результате экономии затрат либо увеличения выручки (например, посредством улучшения качества выпускаемой продукции).

Темп изменения $\Delta \mathcal{E}_T$ определяется по формуле (4.14):

$$\Delta \mathcal{E}_T = \frac{\mathcal{E}_T^1}{\mathcal{E}_T^0} \times 100 \%, \quad (4.14)$$

где \mathcal{E}_T^1 , \mathcal{E}_T^0 — эффективность труда работника в текущем и базовом периодах оценки соответственно, руб./руб.

Для оценки безопасности труда автором принят общепризнанный в мировой практике и системе международной отчетности показатель LTIFR, отражающий реализованный уровень риска и измеряемый количеством негативных событий (несчастных случаев, травм), которое приходится на 1 млн чел.-ч, отработанных работниками предприятия, формула (4.15).

$$B_T = \frac{T}{TЗ} \times 1\,000\,000, \quad (4.15)$$

где T — количество травм за период;

$TЗ$ — трудозатраты за период, чел.-ч.

На среднем и первичном уровнях управления применение данного показателя затруднено по причине относительно низкой частоты происходящих негативных событий, поэтому целесообразно использовать показатели, отражающие риск реализации негативного события в смену, сутки и месяц.

Темп изменения ΔB_T определяется по формуле (4.16):

$$\Delta B_T = \frac{B_T^1}{B_T^0} \times 100 \%, \quad (4.16)$$

где B_T^1 , B_T^0 — безопасность труда в текущем и базовом периодах оценки соответственно, травм/млн чел.-ч.

Для оценки результативности работы управленческих работников с трудовым коллективом автором предложен показатель, отражающий удовлетворенность работников качеством своей трудовой жизни.

Показатель рассчитывается как отношение суммы произведений факторов качества трудовой жизни и степени их удовлетворенности, отмеченной работниками в результате социологического исследования, к максимально возможному уровню удовлетворенности работников, формула (4.17).

$$K_{\text{КТЖ}} = \frac{\sum_{i=1}^{n_{\text{ф}}} \times y_i^{\text{уд}}}{n_{\text{ф}} \times 100 \%}, \quad (4.17)$$

где $U^{\text{уд}}_i$ — удовлетворенность i -м фактором качества трудовой жизни, %;
 $n_{\text{ф}}$ — количество факторов качества трудовой жизни, ед.

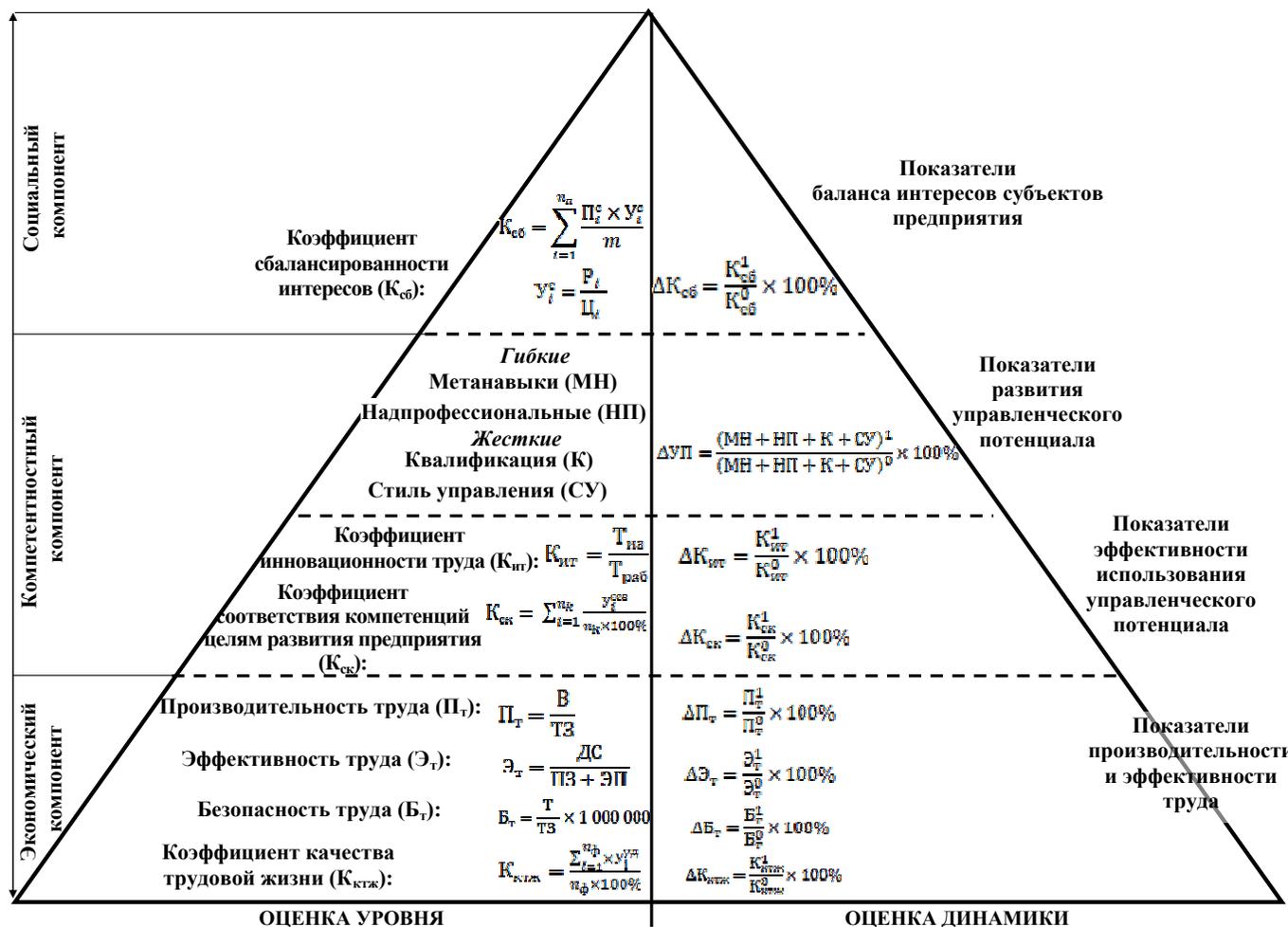
Темп изменения $\Delta K_{\text{КТЖ}}$ определяется по формуле (4.18)

$$\Delta K_{\text{КТЖ}} = \frac{K_{\text{КТЖ}}^1}{K_{\text{КТЖ}}^0} \times 100 \% , \quad (4.18)$$

где $K_{\text{КТЖ}}^1$, $K_{\text{КТЖ}}^0$ — коэффициент качества трудовой жизни работников предприятия в текущем и базовом периодах оценки соответственно, доли ед.

Модель оценки конкурентоспособности работников управленческого труда предприятий горнодобывающей отрасли с использованием предложенных социо-компетентностно-экономических критериев представлена на рисунке 4.4 [98].

Предложенная система показателей оценки конкурентоспособности управленческих работников предприятия горнодобывающей отрасли позволяет формировать рейтинги конкурентоспособности управленческих работников на внутрифирменном (предприятие и компания), региональном и отраслевом уровнях и выявлять причинно-следственные связи между изменениями в компетентностном компоненте с изменениями в социальном и экономическом компонентах деятельности каждого управленческого работника.



Условные обозначения: P_i^c — оценка приоритета i -го показателя, отражающего интерес субъекта, баллы; Y_i^c — оценка удовлетворенности интереса по i -му показателю, доли ед.; n_n — количество показателей; m — суммарный балл всех приоритетов субъектов; P_i, C_i — фактическое и целевое значения показателя, отражающего реализацию i -го интереса субъекта; МН, НП, К, СУ — оценка составляющих управленческого потенциала управленческих кадров; $T_{из}$ — время на решение инновационных задач, ч в месяц; $T_{раб}$ — фонд рабочего времени, ч в месяц; $U_i^{сб}$ — степень освоения i -й компетенции относительно требуемой для обеспечения целевых результатов труда, %; n_k — количество оцениваемых компетенций; В — выручка от продаж, руб.; ТЗ — трудозатраты, чел.-ч; ДС — добавленная стоимость, руб.; ПЗ — прямые затраты, связанные с деятельностью управленческих кадров, руб.; ЭП — потери, обусловленные деятельностью управленческих кадров, руб.; Т — кол-во травм; $U_i^{уд}$ — удовлетворенность i -м фактором качества трудовой жизни, %; n_{ϕ} — кол-во факторов, ед.

Индексы: ⁰ — базовый период; ¹ — текущий период.

Рисунок 4.4 — Показатели оценки уровня и динамики конкурентоспособности работников управленческого труда горнодобывающей промышленности

Примечание: разработано автором.

Для расширения возможностей применения модели и сравнения результатов труда управленческих работников различных предприятий и подразделений, функционирующих в горнодобывающей отрасли, численные значения каждого показателя оценки были нормированы, что потребовало дополнительных исследований.

Исследования уровня производительности труда показывают, что в группе лидирующих национальных экономик наблюдается достаточно тесная связь этого показателя с размером заработной платы работника, скорректированным с учетом паритета покупательной способности (ППС) (рисунок 4.5).

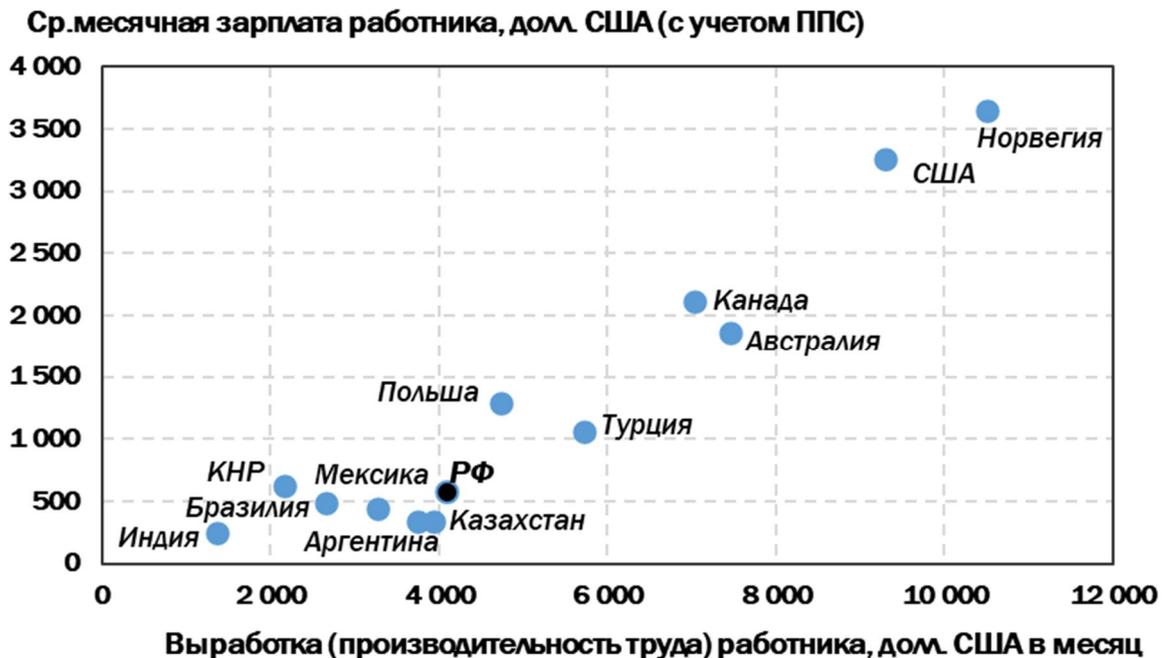


Рисунок 4.5 — Связь производительности труда работника и заработной платы в странах мира (2017)

Примечание: составлено автором на основе двух источников^{7,8}.

Однако в группе развивающихся экономик, к которым относится отечественная экономика, тесная связь производительности труда и его оплаты не прослеживается. Очевидно, по мере развития социально-экономических и трудовых

⁷ Level of GDP per capita and productivity: Labour productivity levels — most recent year (oecd.org).

⁸ Средняя зарплата в мире по странам: таблица и карта (thabank.ru).

отношений в РФ цена труда будет возрастать в соответствии с мировыми тенденциями, что, в свою очередь, усилит необходимость поиска методов и инструментов обеспечения конкурентоспособности работников, прежде всего управленческих, реализующих свою деятельность на предприятиях горнодобывающей отрасли.

Сравнительный анализ динамики заработной платы управленческих работников и рабочих показал, что «разрыв между ними постепенно увеличивается, то есть труд управленческих работников становится все дороже по сравнению с другими категориями персонала» [155] (рисунок 4.6).

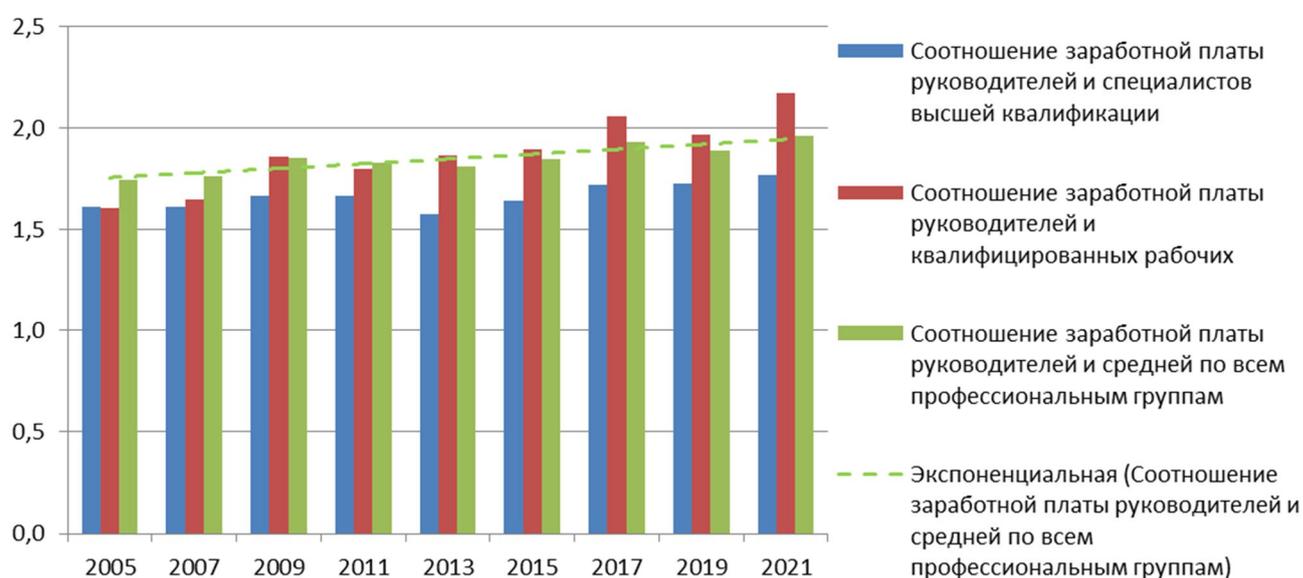


Рисунок 4.6 — Соотношение заработной платы различных профессиональных групп

Примечание: составлено в соавторстве [155] на основании данных Rosstat.gov.ru.

По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), производительность труда в РФ в 1995 году была более чем в 4 раза ниже, чем в экономически развитых странах мира. К 2020 году разрыв несколько сократился, но по-прежнему остался существенным — около 3,5 раза (рисунок 4.7) [246].

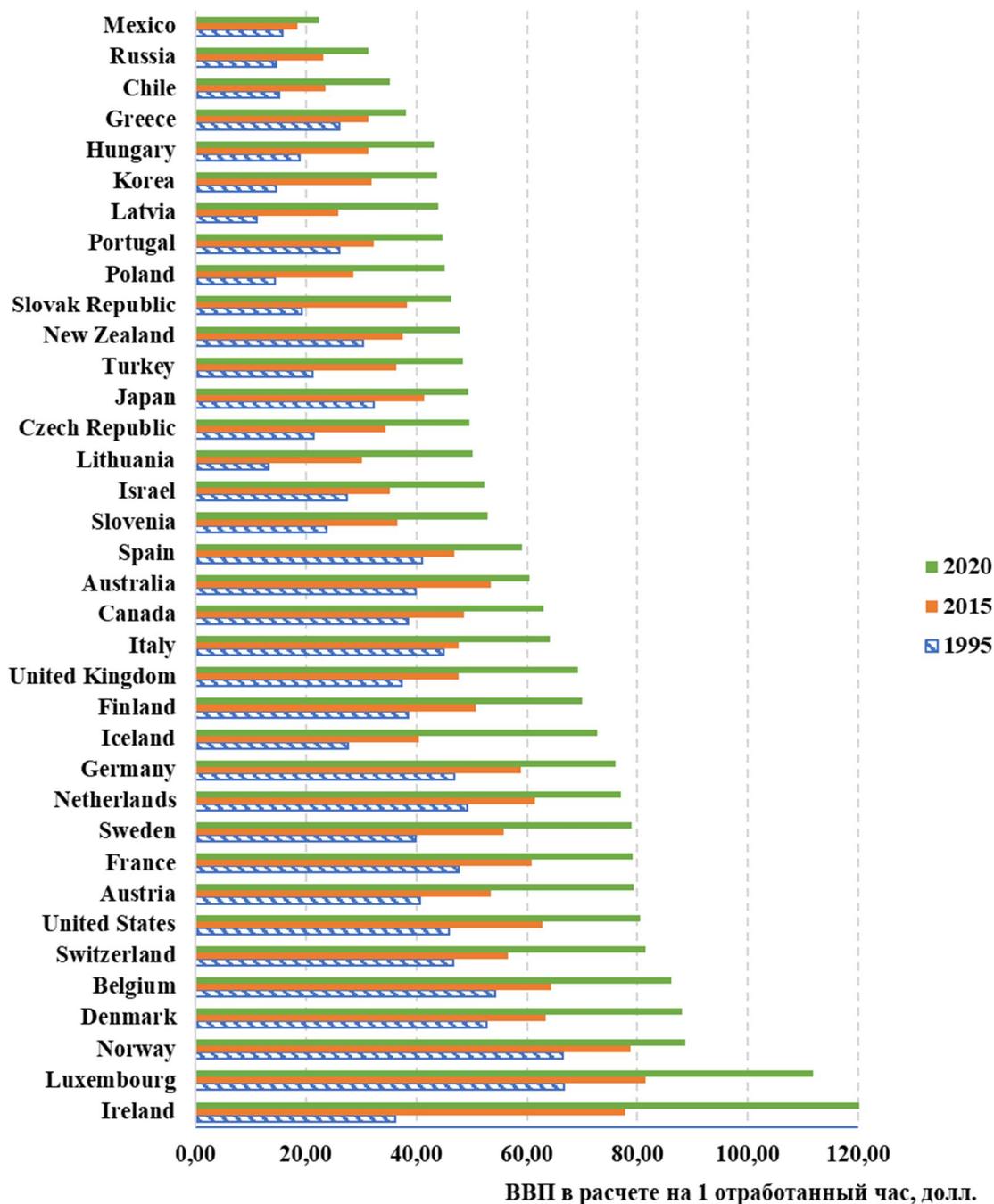


Рисунок 4.7 — Производительность труда в разных странах
(ВВП на 1 отработанный час, \$, 1995—2020 годы)

Примечание: составлено автором на основе источника Level of GDP per capita and productivity...⁹.

Сравнение динамики производительности труда за последние 25 лет между странами показывает, что «наиболее высокие темпы роста демонстрирует Ирландия».

⁹ Level of GDP per capita and productivity: Labour productivity levels — most recent year (oecd.org).

дия — 106 %, такие страны, как Латвия, Литва, Польша, Словакия, Исландия, Корея — 104—105 % ежегодно. Самые низкие темпы роста — у Испании, Италии, Норвегии, Мексики — около 101 % ежегодно. В России за период с 1995 по 2020 год производительность труда росла с ежегодным темпом 103 %, что сопоставимо со средним значением по рассматриваемым странам» [246; 403].

Результаты аналогичных исследований и бенчмаркингов в области эффективности, безопасности труда и качества трудовой жизни позволили диссертанту предложить шкалу перевода численных показателей уровня и динамики результатов труда в рейтинг управленческих работников предприятий горнодобывающей промышленности, представленную в таблице 4.1.

Таблица 4.1 — Шкала перевода численных показателей уровня и динамики результатов труда в рейтинг управленческих работников предприятий горнодобывающей промышленности

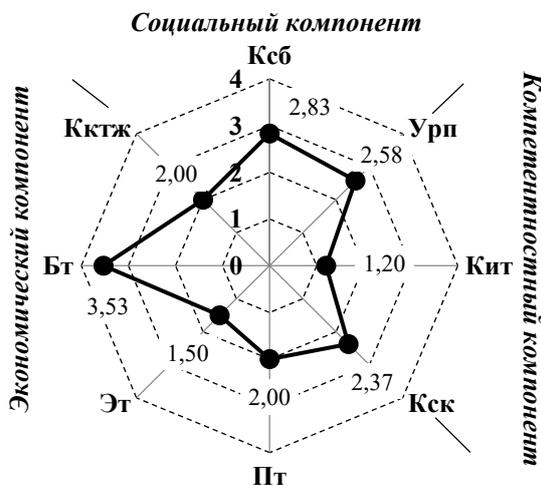
Показатель оценки	Оценка на шкале			
	1	2	3	4
	Уровень			
	Низкий	Средний	Высокий	Лидерский
Социальный компонент				
Коэффициент сбалансированности интересов, доли ед.	0,00—0,30	0,31—0,60	0,61—0,84	0,85—1,00
Компетентностный компонент				
Уровень развития управленческого потенциала, баллы	0,0—4,0	4,1—8,0	8,1—12,0	12,1—16,0
Коэффициент инновационности труда, доли ед.	0,00—0,10	0,11—0,25	0,25—0,50	0,51—1,00
Коэффициент соответствия компетенций, доли ед.	0,00—0,50	0,51—0,75	0,76—0,90	0,91—1,00
Экономический компонент				
Производительность труда, тыс. руб. /чел.-ч	Менее 3,5	3,5—4,0	4,0—6,5	Более 6,5
Эффективность труда, руб./руб.	Менее 0,5	0,5—0,69	0,7—1,0	Более 1,0
Безопасность труда, травмы/млн чел.-ч	Более 1,5	1,5—1,0	1,0—0,5	Менее 0,5
Коэффициент качества трудовой жизни, доли ед.	0,00—0,50	0,51—0,75	0,76—0,90	0,91—1,00
Динамика				
Темп роста социо-компетентностно-экономических показателей в отчетном периоде, % в год	Низкая	Средняя	Высокая	Лидерская
	Менее 2	3—4	5—6	Более 6

Примечание: составлено автором.

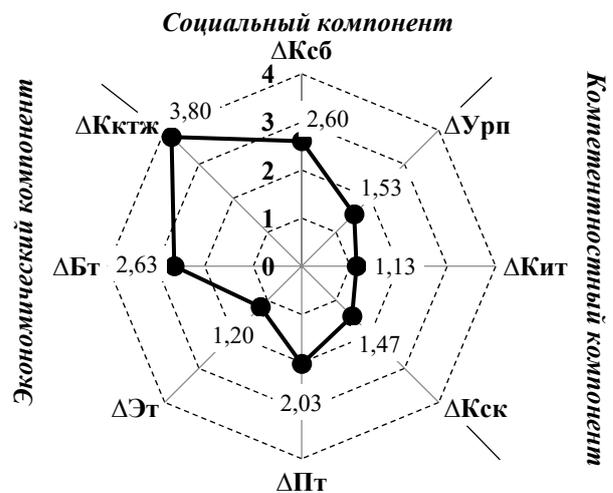
Предложено выделять следующие уровни результатов: «лидерский уровень результатов», соответствующий уровню мировых лидеров горнодобывающей промышленности, — 4 балла; «высокий», выше среднеотраслевого по РФ, но ниже мировых лидеров горнодобывающей промышленности — 3 балла; «средний», среднеотраслевой по РФ — 2 балла; «низкий», ниже среднеотраслевого по РФ — 1 балл. Использование предложенного подхода позволяет каждому управленческому работнику идентифицировать свои результаты трудовой деятельности в контексте лучших российских и мировых практик (достижений).

Для визуализации результатов комплексной оценки конкурентоспособности работников управленческого труда предприятий горнодобывающей промышленности предложено использовать общепринятую форму представления рейтинга глобальной конкурентоспособности (GCI), адаптировав ее с учетом разработанной системы показателей (рисунок 4.8).

а) уровень (2020)



б) динамика (2016—2020)



Условные обозначения: Ксб — коэффициент сбалансированности интересов; Урп — уровень развития управленческого потенциала работника; Кит — коэффициент инновационности труда; Кск — коэффициент соответствия компетенций; Пт — производительность труда; Эт — эффективность труда; Бт — безопасность труда; Кктж — коэффициент качества трудовой жизни.

Рисунок 4.8 — Среднеотраслевая оценка конкурентоспособности работников управленческого труда за период 2016—2020 годов (руководители горнодобывающих предприятий)

Примечание: составлено автором.

Использование предложенной на рисунке 4.8 формы позволяет наглядно представить профиль социо-компетентностно-экономических результатов трудовой деятельности управленческих работников, провести сопоставление уровня достигнутых результатов конкурирующих работников, выявить конкурентные преимущества и точки роста в деятельности каждого управленческого работника.

Относительный показатель конкурентоспособности работников управленческого труда ($K_{\text{сравн.}}$) рассчитывается по формуле (4.19):

$$K_{\text{сравн.}} = \frac{P^1}{P^k}, \quad (4.19)$$

где P^1 , P^k — интегральный (по уровню и динамике показателей) рейтинг оцениваемого работника и его конкурента соответственно, баллы.

При значении $K_{\text{сравн.}} < 1$, оцениваемый работник управленческого труда уступает конкуренту, а при $K_{\text{сравн.}} > 1$ — превосходит.

Таким образом, разработана методика оценки конкурентоспособности работников управленческого труда предприятий горнодобывающей отрасли, включающая критерии, систему социо-компетентностно-экономических показателей и способов их расчета, матрицу идентификации и описание рыночных позиций управленческих работников [97].

4.1.2 Апробация методики оценки конкурентоспособности работников управленческого труда на предприятиях горнодобывающей промышленности

Проведение эмпирического исследования конкурентоспособности управленческих работников, проводилось на предприятиях горнодобывающей промышленности РФ в период 2016—2020 годов.

Общая схема расчета комплекса социо-компетентностно-экономических показателей, отражающих конкурентоспособность исследуемых управленческих работников, представлена на рисунке 4.9.

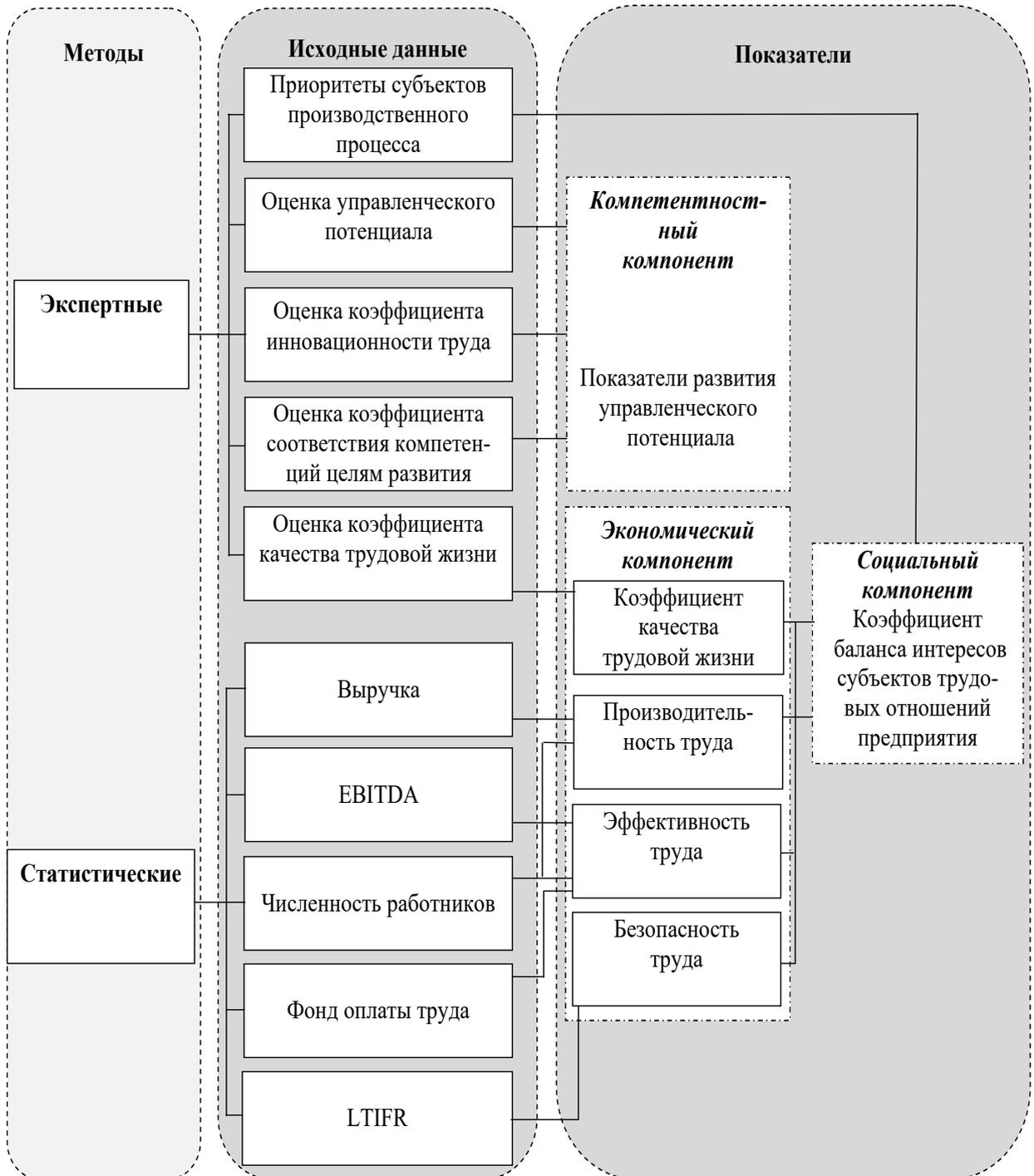


Рисунок 4.9 — Схема расчета показателей конкурентоспособности работников управленческого труда

Примечание: составлено автором.

Исходными данными для проведения исследования послужили: статистическая отчетность по выбранным предприятиям, материалы внутреннего финансово-экономического учета, данные социологических исследований, проводи-

мых институтом НИИОГР, материалы стратегических и тактических сессий и семинаров с участием исследуемых работников управленческого труда, а также результаты собственных изысканий автора, полученных в результате взаимодействия с исследуемыми управленческими работниками и проводимых промышленных экспериментов на выбранных предприятиях.

В качестве первичной информации, полученной экспертными методами, приняты:

— приоритеты субъектов предприятия, полученные на основе контент-анализа стратегии развития компаний и предприятий отрасли, отчетов и докладов владельцев бизнеса или лиц, их представляющих;

— оценки составляющих управленческого потенциала работника и темп их роста, полученные в результате интервьюирования и опросов при взаимодействии;

— данные фотографий рабочего дня, проводимых исследуемыми управленческими работниками или специалистами HR-служб, а также сторонними консультантами;

— оценки компетентности, полученные в результате опроса методом «360 градусов»;

— данные социологических опросов по оценке удовлетворенности работников качеством трудовой жизни (таблица 4.2).

В качестве первичной статистической информации были получены следующие данные по исследуемым работникам управленческого труда и возглавляемым ими предприятиям за период 2016—2020 годов:

— выручка от продаж продукции;

— EBITDA (прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации);

— численность работников предприятия;

— себестоимость производства продукции;

— удельный вес или абсолютное значение фонда оплаты труда;

— LTIFR (количество несчастных случаев, приходящихся на 1 млн отработанных чел.-ч).

Таблица 4.2 — Результаты оценки управленческого потенциала работников, баллы

Управленческие работники	Оценка составляющих				Итоговая оценка	
	Мета-навыки	Надпрофессиональные	Квалификация	Стиль управления	УП	ΔУП (2016—2020)
1	4	3	4	3	3,5	3
2	4	3,5	4	3	3,6	3
3	3	4	3	2	3,0	2
4	4	4	3	2	3,3	2
5	4	4	4	2	3,5	2
6	3	3	3	2	2,8	1
7	3	3	2	2	2,5	2
8	3	2	2	3	2,5	1
9	3	3	2	2	2,5	1
10	3	2	2	2	2,3	1
11	3	2	2	2	2,3	1
12	3	3	2	2	2,5	1
13	2	2	2	2	2,0	1
14	3	3	2	1	2,3	2
15	3	3	2	1	2,3	2
16	3	2	3	3	2,8	3
17	3	2	2	2	2,3	1
18	2	2	2	2	2,0	1
19	2	2	2	2	2,0	1
20	3	3	3	1	2,5	1
21	3	3	3	3	3,0	3
22	3	3	3	2	2,8	1
23	2	3	2	1	2,0	1
24	3	3	2	1	2,3	1
25	3	3	2	1	2,3	1
26	3	4	3	2	3,0	1
27	2	3	2	1	2,0	1
28	3	3	2	2	2,5	1
29	3	2	2	2	2,3	1
30	4	3	3	3	3,3	3

Примечание: составлено автором.

Далее с использованием полученных данных были рассчитаны показатели производительности, эффективности и безопасности труда за исследуемый период, а также коэффициент качества трудовой жизни (таблица 4.3) в соответствии с методиками, представленными в параграфе 4.1.

Таблица 4.3 — Показатели оценки экономического компонента деятельности исследуемых управленческих работников

Управленческие работники	Производительность труда в денежном выражении, тыс. руб./чел.-ч					Эффективность труда, руб./руб.					Безопасность труда, травм/млн чел.-ч					Коэффициент качества трудовой жизни	
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2020
1	5,5	7,2	9,7	4,9	3,4	0,84	1,64	1,90	0,50	0,21	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
2	2,7	2,4	3,0	3,2	2,2	1,66	1,71	1,54	1,39	0,86	0,64	0,64	0,59	0,47	0,39	0,51	0,63
3	2,0	2,8	3,6	3,6	2,9	0,39	0,79	0,62	0,47	0,46	0,36	0,24	0,26	0,21	0,17	0,47	0,53
4	10,3	13,0	19,7	15,9	14,0	0,74	1,56	1,64	1,05	0,62	1,34	1,13	1,00	0,92	0,76	0,57	0,74
5	6,6	6,6	11,4	9,0	7,1	0,80	0,96	1,18	0,66	0,45	0,84	0,89	0,76	0,75	0,71	0,53	0,64
6	2,0	2,5	3,5	3,7	3,5	0,31	0,93	0,57	0,40	0,48	1,57	1,18	1,49	1,39	1,35	0,45	0,57
7	2,2	4,5	6,6	6,4	5,8	0,19	0,51	0,67	0,33	0,32	2,14	1,80	1,54	1,37	1,22	0,37	0,57
8	8,54	15,48	14,18	6,21	6,32	0,97	2,40	1,74	0,29	0,37	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
9	2,25	4,64	4,75	4,15	4,15	0,45	0,93	1,21	0,13	0,13	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
10	1,55	1,55	11,15	12,51	3,44	-0,49	-0,49	2,30	2,06	0,13	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
11	4,85	0,00	0,00	0,91	0,80	0,77	Нет данных	Нет данных	0,28	-0,52	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
12	4,61	3,87	6,74	6,15	4,34	0,61	0,73	0,88	0,65	0,19	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
13	7,12	7,42	10,41	5,26	1,92	0,56	0,57	1,08	0,19	-0,42	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
14	5,64	9,53	4,04	2,94	2,48	0,80	3,67	0,96	0,04	0,11	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
15	8,37	3,37	13,65	0,47	0,29	2,78	0,95	5,68	-0,49	-0,90	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
16	3,97	10,54	13,01	3,16	4,20	0,87	6,86	3,87	0,22	0,66	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
17	1,65	3,64	6,44	4,13	2,58	0,13	0,65	0,82	0,23	0,10	2,14	1,80	1,54	1,37	1,22	0,37	0,59
18	5,13	5,60	0,00	0,00	3,88	0,59	1,16	1,65	0,78	0,38	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
19	8,91	7,44	0,00	0,00	0,00	0,51	0,46	0,38	0,07	-0,85	1,12	1,21	1,11	1,12	1,12	0,35	0,55
20	8,78	9,37	13,82	10,27	8,72	0,74	1,02	1,18	0,61	0,47	0,84	0,89	0,76	0,75	0,71	0,51	0,60
21	6,17	6,98	9,69	8,06	4,99	1,03	1,13	1,25	0,81	0,35	0,84	0,89	0,76	0,75	0,71	0,57	0,72
22	4,42	5,21	5,79	6,25	4,29	0,76	0,89	0,79	0,61	0,45	0,84	0,89	0,76	0,75	0,71	0,51	0,60
23	3,89	6,80	0,00	0,00	4,37	0,29	0,20	Нет данных	Нет данных	0,31	2,14	1,80	1,54	1,37	1,22	0,37	0,55
24	0,86	0,44	0,59	0,88	1,02	-0,02	-0,11	-0,25	0,20	0,20	2,14	1,80	1,54	1,37	1,22	0,37	0,57
25	10,27	12,97	19,69	15,87	13,96	0,74	1,56	1,64	1,05	0,62	1,34	1,13	1,00	0,92	0,76	0,59	0,74
26	2,31	2,10	2,87	2,79	2,93	0,72	0,87	0,63	0,57	0,72	0,36	0,24	0,26	0,21	0,17	0,47	0,53
27	2,30	4,46	6,08	5,74	2,24	0,00	0,67	0,55	0,28	-0,07	0,36	0,24	0,26	0,21	0,17	0,47	0,53
28	3,35	2,45	3,29	3,39	2,41	2,19	1,77	1,60	1,38	0,97	0,64	0,64	0,59	0,47	0,39	0,51	0,63
29	1,79	3,34	4,00	3,64	1,87	0,84	2,05	1,67	1,36	0,49	0,64	0,64	0,59	0,47	0,39	0,51	0,63
30	2,18	1,83	2,09	2,64	1,66	1,18	1,28	1,31	1,51	0,79	0,64	0,64	0,59	0,47	0,39	0,51	0,63

Примечание: составлено автором.

Следует отметить, что соотношение между максимальным и средним значениями в выборке по показателю «эффективность труда» составило более 8 раз, «производительность труда» — 3,5, «безопасность труда» — 2, по показателю «качество трудовой жизни» — 1,4 раза.

Выявленные соотношения, с одной стороны, могут являться свидетельством высокой волатильности цены на рынках сырья, с другой — подтверждением широких возможностей управленческих работников при социально-экономическом развитии предприятий горнодобывающей промышленности.

Для оценки динамики результатов реализации экономического компонента деятельности управленческих работников далее с использованием полученных значений показателей производительности, эффективности и безопасности труда за исследуемый период, а также коэффициента качества трудовой жизни в соответствии с методикой, представленной в параграфе 4.1, были рассчитаны темпы их прироста (таблица 4.4).

Анализ данных, представленных в таблице 4.4, показывает, что положительный прирост за рассмотренный период отмечается только по показателю качества трудовой жизни, при этом максимальный отрицательный прирост выявлен по показателю эффективности труда. По мнению автора, такие тенденции являются следствием сложившейся структуры трудовой деятельности управленческих работников на исследуемых предприятиях, реакцией на вызовы внешней среды, в первую очередь пандемию COVID-19.

Для оценки результатов реализации социального компонента по каждому показателю с использованием план-факт-анализа были определены целевые значения показателей, характеризующих реализацию интересов субъектов трудовых отношений предприятия. Затем были рассчитаны коэффициент сбалансированности интересов субъектов предприятия и его динамика (таблица 4.5).

Дополнение полученных данных по результатам реализации социального и экономического компонентов в деятельности работников управленческого труда данными оценки компетентностного компонента позволило комплексно оценить конкурентоспособность каждого работника, участвовавшего в исследовании, и произвести расчет относительного показателя конкурентоспособности, что представлено в таблице 4.6.

Значение относительного показателя конкурентоспособности среди исследуемых работников управленческого труда (таблица 4.6) находится в диапазоне от 1 до 1,89 балла (из 4 возможных баллов) и может быть применено для построения траектории развития управленческих работников на предприятиях горнодобывающей отрасли.

Таблица 4.4 — Темп прироста показателей, отражающих результаты реализации экономического компонента деятельности исследуемых работников управленческого труда

Управленческие работники	Темп прироста годовой, %			
	Пт	Эт	Бт	Кктж
1	-5,8	-17,6	0,1	9,5
2	13,0	-22,1	0,1	9,5
3	17,4	-176,6	0,1	9,5
4	-30,2	-192,5	0,1	9,5
5	-1,2	-20,5	0,1	9,5
6	-23,0	-194,2	0,1	9,5
7	-15,1	-32,9	0,1	9,5
8	-48,8	-179,9	0,1	9,5
9	1,1	-5,3	0,1	9,5
10	-5,4	-8,5	0,1	9,5
11	—	—	0,1	9,5
12	-0,1	-8,5	-3,3	3,3
13	-4,1	-19,4	-3,3	4,8
14	-0,6	-9,8	-3,3	3,3
15	9,3	-5,4	-10,6	9,8
16	2,4	1,3	-10,6	8,3
17	3,3	-265,1	-10,6	9,0
18	6,3	-3,5	-10,6	4,6
19	4,8	0,0	-13,8	2,4
20	-0,6	-275,4	-13,8	2,4
21	-6,4	-15,1	-9,2	4,3
22	0,8	-10,3	-9,2	4,3
23	-5,3	-7,8	-9,2	4,3
24	-9,0	-24,3	0,1	9,5
25	-4,5	-12,3	-9,2	4,3
26	7,8	3,4	-13,8	2,4
27	6,3	-3,5	-10,6	5,4
28	1,5	-10,9	-3,3	3,8
29	11,6	9,3	-3,0	4,8
30	21,0	10,5	-10,6	9,0

Примечание: составлено автором.

Таблица 4.5 — Показатели оценки социального компонента деятельности исследуемых работников управленческого труда

Управленческие работники	Целевые показатели				Уровень достижения ЦП (2016)				Уровень достижения ЦП (2020)				К _{сб}		ΔК _{сб}
	П _г	Э _г	Б _г	К _{ктж}	П _г	Э _г	Б _г	К _{ктж}	П _г	Э _г	Б _г	К _{ктж}	2016	2020	
1	15,5	2,4	1,0	0,8	0,55	0,41	0,89	0,46	0,41	0,15	0,89	0,72	0,58	0,64	2,0
2	4,7	1,2	1,0	0,8	0,47	0,37	0,89	0,46	0,87	0,11	0,89	0,72	0,54	0,77	7,3
3	12,5	2,3	1,0	0,8	0,12	-0,22	0,89	0,46	0,28	0,06	0,89	0,72	0,34	0,59	11,3
4	4,9	0,8	1,0	0,8	1,00	1,00	0,89	0,46	0,17	-0,68	0,89	0,72	0,82	0,48	-10,0
5	6,7	0,9	1,0	0,8	0,68	0,69	0,89	0,46	0,64	0,22	0,89	0,72	0,66	0,72	1,7
6	10,4	1,1	1,0	0,8	0,68	0,52	0,89	0,46	0,18	-0,38	0,89	0,72	0,64	0,52	-4,2
7	9,5	3,7	1,0	0,8	0,59	0,22	0,89	0,46	0,26	0,03	0,89	0,72	0,58	0,58	0,2
8	13,6	5,7	1,0	0,8	0,61	0,49	0,89	0,46	0,02	-0,16	0,89	0,72	0,61	0,49	-4,3
9	13,0	6,9	1,0	0,8	0,31	0,13	0,89	0,46	0,32	0,10	0,89	0,72	0,45	0,61	6,1
10	5,6	1,7	1,0	0,8	0,92	0,36	0,89	0,46	0,69	0,23	0,89	0,72	0,72	0,73	0,3
11	8,9	0,5	1,0	0,8	1,00	1,00	0,89	0,46	0,00	-1,67	0,89	0,72	0,82	0,33	-16,4
12	13,8	1,2	0,7	0,8	0,64	0,63	0,85	0,67	0,63	0,40	1,00	0,79	0,69	0,79	2,7
13	9,7	1,2	0,7	0,8	0,64	0,83	0,85	0,75	0,52	0,28	1,00	0,95	0,73	0,77	1,1
14	6,3	0,9	0,7	0,8	0,71	0,86	0,85	0,67	0,69	0,51	1,00	0,79	0,74	0,81	2,0
15	6,4	0,8	1,0	0,8	0,26	0,16	0,47	0,49	0,40	0,12	0,82	0,78	0,36	0,62	11,4
16	6,8	0,3	1,0	0,8	0,57	0,94	0,47	0,49	0,64	1,00	0,82	0,72	0,56	0,77	6,4
17	1,0	0,2	1,0	0,8	0,85	-0,08	0,47	0,49	1,00	1,00	0,82	0,75	0,57	0,88	9,0
18	19,7	1,6	0,8	0,8	0,52	0,45	0,57	0,78	0,71	0,38	1,00	0,97	0,60	0,85	7,1
19	2,9	0,9	0,2	0,8	0,79	0,83	0,48	0,62	1,00	0,83	1,00	0,70	0,68	0,92	6,3
20	6,1	0,7	0,2	0,8	0,38	0,01	0,48	0,62	0,37	-0,10	1,00	0,70	0,43	0,64	8,1
21	3,4	2,2	0,4	0,8	0,99	1,00	0,62	0,67	0,71	0,44	1,00	0,83	0,82	0,82	0,1
22	4,0	2,1	0,4	0,8	0,45	0,41	0,62	0,67	0,47	0,24	1,00	0,83	0,54	0,73	6,0
23	2,6	1,5	0,4	0,8	0,83	0,78	0,62	0,67	0,63	0,52	1,00	0,83	0,73	0,81	1,9
24	9,7	1,9	1,0	0,8	0,57	0,44	0,89	0,46	0,35	0,11	0,89	0,72	0,59	0,62	1,0
25	3,2	1,7	0,4	0,8	0,87	0,97	0,62	0,67	0,69	0,51	1,00	0,83	0,77	0,82	1,4
26	3,6	0,8	0,2	0,8	0,55	0,49	0,48	0,62	0,81	0,58	1,00	0,70	0,55	0,84	8,8
27	19,7	1,6	0,8	0,8	0,52	0,45	0,57	0,75	0,71	0,38	1,00	0,97	0,59	0,85	7,4
28	11,4	1,2	0,7	0,8	0,57	0,68	0,85	0,70	0,62	0,38	1,00	0,84	0,68	0,79	3,2
29	3,7	0,9	1,0	0,8	0,55	0,33	0,64	0,59	0,96	0,51	0,74	0,75	0,56	0,78	7,0
30	6,6	0,7	1,0	0,8	0,34	0,29	0,47	0,49	0,88	0,47	0,82	0,75	0,40	0,79	14,3

Примечание: составлено автором.

Таблица 4.6 — Социо-компетентностно-экономические и относительные показатели конкурентоспособности исследуемых работников управленческого труда

Управленческие работники	Уровень								Динамика								Р
	К _{сб}	УП	К _{ит}	К _{ск}	П _т	Э _т	Б _т	К _{ктж}	ΔК _{сб}	ΔУП	ΔК _{ит}	ΔК _{ск}	ΔП _т	ΔЭ _т	ΔБ _т	ΔК _{ктж}	
4	3	3,3	2	4	4	2	4	2	4	2	1	3	4	1	4	4	2,95
7	3	2,5	1	2	3	1	4	2	4	2	1	2	4	4	4	4	2,72
6	3	2,8	1	3	2	1	4	2	4	1	1	2	4	4	3	4	2,61
2	3	3,6	2	4	1	4	4	2	1	3	2	2	1	1	4	4	2,60
25	3	2,3	1	2	4	2	4	2	4	1	1	2	4	1	4	4	2,58
26	4	3,0	1	3	1	4	4	2	4	1	1	1	4	1	4	3	2,56
5	3	3,5	2	4	4	1	4	2	3	2	2	2	1	1	3	3	2,53
30	3	3,3	2	3	1	4	4	2	1	3	2	2	1	1	4	4	2,52
3	3	3,0	1	3	1	1	4	2	4	2	1	2	4	1	4	3	2,44
24	3	3,0	2	2	3	1	4	2	1	3	1	2	1	1	3	4	2,25
1	3	3,5	2	3	1	1	4	2	1	3	2	3	1	1	1	4	2,22
17	3	2,3	1	2	1	1	3	2	4	1	1	1	4	1	4	4	2,20
14	4	2,3	1	2	1	1	3	2	4	1	1	1	3	1	4	4	2,20
23	3	2,0	1	1	3	1	3	2	4	1	1	1	3	1	4	4	2,19
19	2	2,8	1	3	3	2	3	2	4	3	1	1	1	1	1	4	2,17
9	3	2,5	1	2	3	1	3	2	4	1	1	1	4	1	1	4	2,16
28	3	2,5	1	3	1	4	4	2	1	1	1	1	1	1	4	4	2,16
20	3	2,5	1	2	4	1	4	2	3	1	1	1	1	1	3	3	2,09
29	3	2,3	1	1	1	1	4	2	4	1	1	1	1	1	4	4	2,02
22	3	2,8	1	3	3	1	4	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1,98
10	2	2,3	1	2	1	1	3	2	4	1	1	1	4	1	1	4	1,95
27	3	2,0	1	1	1	1	4	2	4	1	1	1	1	1	4	3	1,94
1	3	2,5	1	2	3	1	3	2	3	1	1	1	1	1	1	4	1,91
8	3	2,5	1	2	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1,78
12	2	2,3	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	4	1,70
15	2	2,3	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	4	1,70
16	3	2,0	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1,69
11	2	2,3	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1,58
13	2	2,0	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1,56
18	2	2,0	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1,56

Примечание: составлено автором.

Использование предложенного методического подхода позволило провести оценку конкурентоспособности 415 работников управленческого труда среднего и первичного уровней управления, осуществляющих свою трудовую деятельность на предприятиях угольной промышленности, расположенных в Хабаровском крае, республиках Бурятия и Хакасия в 2018—2021 годах.

Полученное в результате оценки конкурентоспособности с использованием предложенного структурно-деятельностного подхода распределение управленческих работников выявило следующее:

- конкурентную позицию «выше среднего» (2,51—3,50 балла) занимают 10—15 % управленческих работников;
- «средний» (1,81—2,50) — 60—67 % управленческих работников;
- «аутсайдер» (1,00—1,80) — 23—35 % управленческих работников.

Использование инструментов построения траектории изменения конкурентной позиции позволяет существенно повысить сбалансированность интересов субъектов трудовых отношений предприятия, а также эффективнее использовать управленческий потенциал каждого работника при реализации функций управления предприятием и трудовыми коллективами различного масштаба.

4.2 Методический подход к оценке конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия

В результате проводимых исследований автором выявлено, что для динамизации конкурентоспособности управленческих работников промышленных предприятий требуется обеспечение определенной степени конгруэнтности внутренней и внешней среды — ее подстраивания под окружающую среду на соответствующем уровне глубины и скорости.

Автором разработана схема, отражающая механизм влияния конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия на трудовое поведение, и, как следствие, динамику конкурентоспособности управленческих работников

(рисунок 4.10). Суть представленной схемы заключается в том, что конгруэнтная внутренняя среда предприятия обеспечивает адекватное изменение системы нормирования и оплаты труда, что приводит к синхронизации внутренних и внешних требований и условий труда управленческих работников, в результате чего они производят конкурентоспособные продукты (товары и услуги).



Условные обозначения:

РУТ — работник управленческого труда;

СТО — субъекты трудовых отношений.

Рисунок 4.10 — Схема взаимосвязи конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия с результатами труда управленческих работников

Примечание: составлено автором.

Неконгруэнтная внутренняя среда предприятия, в свою очередь, не обеспечивает адекватного изменения системы нормирования и оплаты труда, что приводит к рассинхронизации внутренних и внешних требований и условий труда управленческих работников, в результате чего во внешнюю среду поступают неконкурентоспособные продукты (товары и услуги).

На основе анализа подходов исследователей выявлено, что для оценки и измерения соответствия (конгруэнтности) объектов друг другу используются методические приемы и инструменты, которые целесообразно разделить на три категории:

- экспертные качественные;
- расчетные, в том числе графические;
- смешанные.

Одним из наиболее эффективных и часто применяемых способов оценки конгруэнтности двух объектов является экспертный, основанный на опросе респондентов и качественной оценке. В основном данный способ применяется при оценке конгруэнтности ценностей работника и предприятия в процессе его приема на работу, либо профессионального продвижения.

Описанный способ оценки основан на нескольких допущениях: опрашиваемый сотрудник знает, что такое ценности, осознает свои ценности и понимает ценности других, понимает, в чем заключается соответствие ценностей.

В целях повышения достоверности оценки Дж. Чатман предложена методика оценки конгруэнтности с использованием стандартных шкал. Предложенная методика унифицирует экспертные оценки и позволяет оценить их количественно, но, как и в первом случае, она не исключает субъективных оценок вследствие предоставления опрашиваемыми социально желательных ответов.

Для минимизации недостоверных результатов исследователями также используется метод оценки компетенций работников и подразделений, в которых отражаются разделяемые ими ценности организации. В этом случае оценка компетенций происходит посредством ситуационно-моделирующих вопросов, которые обладают большей валидностью по сравнению со стандартными прямыми вопросами.

Авторская идея оценки степени конгруэнтности внутренней и внешней среды заключается в том, что по каждому компоненту деятельности работников

управленческого труда определяется соответствие параметров (приоритетов и уровня развития) параметрам на внешнем рынке труда (рисунок 4.11).

Приоритеты развития компонентов трудовой деятельности на внутреннем и внешнем рынке Совпадают	Частично конгруэнтная внутренняя среда предприятия	Конгруэнтная внутренняя среда предприятия
	Неконгруэнтная внутренняя среда предприятия	Малоконгруэнтная внутренняя среда предприятия
	Ниже	Сопоставим и выше
	Уровень развития компонента трудовой деятельности на внутреннем рынке труда относительно внешнего рынка	

Рисунок 4.11 — Матрица определения степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия

Примечание: составлено автором.

Диссертантом предложен методический подход, позволяющий точнее определить степень конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия, который заключается в следующем:

1) определяется приоритетность компонентов трудовой деятельности оцениваемого работника:

- а) на внешнем рынке труда,
- б) на внутреннем рынке труда предприятия;

2) оцениваются параметры и показатели, раскрывающие результаты реализации каждого компонента трудовой деятельности работника:

- а) на внешнем рынке труда,
- б) для внутреннего рынка труда предприятия (таблица 4.7).

Таблица 4.7 — Методический подход для определения степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия

Компонент трудовой деятельности		Приоритет компонента	Уровень реализации параметров и показателей			
			Минимальный	Средне-рыночный	Выше среднего	Максимальный
Социальный	Субъект 1	I	Учет интересов субъекта 1			
	Субъект <i>n</i>		Учет интересов субъекта N			
Компетентностный	Компетенция 1	II	Освоение компетенции 1			
	Компетенция <i>n</i>		Освоение компетенции N			
Экономический	Показатель 1	III	Достижения показателя 1			
	Показатель <i>n</i>		Достижения показателя N			
...			

Примечание: составлено автором.

Пример карты определения степени конгруэнтности внутренней и внешней среды горнодобывающего предприятия представлен в таблице 4.8 и включает полученное эмпирическим путем распределение оценок приоритетности и уровня реализации компонентов трудовой деятельности работников на внешнем и внутреннем рынке труда по нормированной шкале («минимальный — среднерыночный — выше среднего — максимальный»).

Пример графического профиля оценки конгруэнтности внутренней и внешней среды горнодобывающего предприятия, полученный по представленной в таблице 4.8 карте, представлен на рисунке 4.12.

В представленном примере профиля оценки конгруэнтности внутренней и внешней среды горнодобывающего предприятия наблюдается структурный сдвиг, обусловленный разницей в приоритетах трудовой деятельности на внешнем и внутреннем рынках труда относительно приоритетов деятельности оцениваемого работника, что приводит к снижению степени конгруэнтности внутренней и внешней среды исследуемого предприятия.

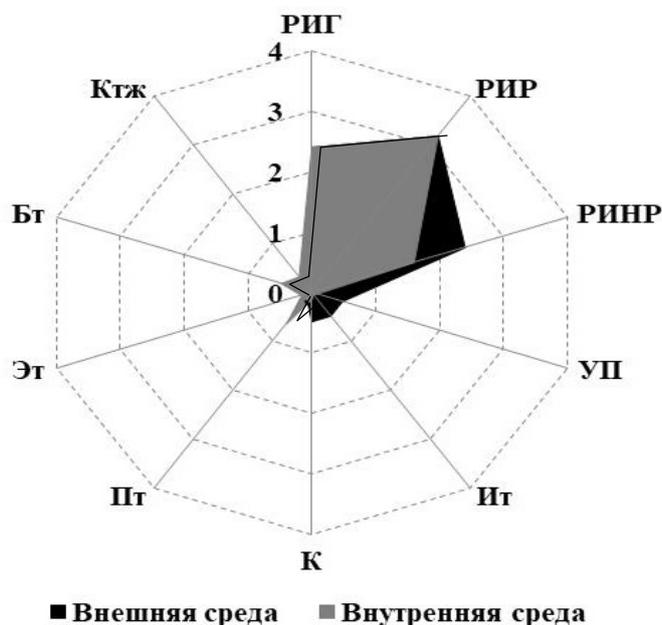
Таблица 4.8 — Карта определения степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия

Компонент трудовой деятельности		Приоритет компонента	Уровень реализации параметров и показателей			
			Минимальный	Средне-рыночный	Выше среднего	Максимальный
Социальный	Государство	I / I			Н*	Х**
	Работодатель				Н	Х
	Работник				Х	Н
Компетентностный	Проектные (инновационные)	II / III			Х	Н
	Цифровые		Н		Х	
Экономический	Производительность труда	III / II		Н	Х	
	Эффективность труда			Х, Н		
	Безопасность труда			Н		Х
	Качество трудовой жизни		Х, Н			

* Н — норма для внутреннего рынка труда предприятия.

** Х — тенденция на внешнем рынке труда.

Примечание: составлено автором.



Условные обозначения

Параметры и показатели

РИГ — реализация интересов государства

РИР — реализация интересов руководителя

РИНР — реализация интересов наемных работников

УП — развитие управленческого потенциала

Ит — компетенции по поиску и реализации инноваций

К — соответствие компетентности сложности решаемых задач

Пт — производительность труда

Эт — эффективность труда

Бт — безопасность труда

Ктж — качество трудовой жизни работников

Уровень реализации:

4 — максимальный

3 — выше среднего

2 — среднерыночный

1 — минимальный

Рисунок 4.12 — Пример оценки профиля конгруэнтности внутренней и внешней среды горнодобывающего предприятия

Примечание: составлено автором.

Для количественной оценки степени соответствия фактической и целевой структуры трудовой деятельности управленческих работников применен адаптированный к задачам исследования коэффициент оценки структурных сдвигов Рябцева, поскольку он имеет ряд преимуществ:

а) может быть применен на любой совокупности статистических данных в отличие от индекса Салаи;

б) имеет нормированную шкалу оценки существенности структурных различий, что позволяет интерпретировать полученные коэффициенты без использования сравнительного анализа, формула (4.20).

$$K_{\text{БК.}} = 1 - \left(\sqrt{\frac{\sum (d_{\text{н}} - d_{\text{х}})^2}{\sum (d_{\text{н}} + d_{\text{х}})^2}} \right) \quad (4.20)$$

$$d_0 = 1$$

$$d_1 = 0,8 \quad (4.21)$$

$$d_n = 1 - \sum_{i=1}^{n-1} d_i, \quad n \geq 2 \quad (4.22)$$

$$d_{i+1} = (d_{i-1} - d_i) \times 0,8, \quad n \geq 3 \quad (4.23)$$

где $K_{\text{БК.}}$ — коэффициент сопоставления веса компонентов, доли ед.;

$d_{\text{н}}$ — вес компонента в структуре трудовой деятельности во внутренней среде предприятия, %;

$d_{\text{х}}$ — вес компонента в структуре трудовой деятельности во внешней среде предприятия, %.

$0 \leq K_{\text{БК.}} \leq 1$, если $K_{\text{БК.}} = 0$, то сравниваемые структуры не соответствуют друг другу по удельному весу компонентов (приоритетам). Если $K_{\text{БК.}} = 1$, то внутренняя среда соответствует внешней по удельному весу компонентов (приоритетам).

б) расчет соотношения площадей фигур, отражающих состояние внешней и внутренней среды предприятия, формула (4.24):

$$K_{\text{ук.}} = \frac{S_{\text{внс.}}}{S_{\text{вс.}}} \quad (4.24)$$

где $K_{\text{ук.}}$ — коэффициент уровня реализации компонентов трудовой деятельности;
 $S_{\text{внс.}}$, $S_{\text{вс.}}$ — площадь фигур, отражающих уровень реализации компонентов трудовой деятельности управленческих работников во внутренней и внешней среде соответственно.

Если $K_{\text{ук.}} < 1$, то требуемый уровень реализации компонентов трудовой деятельности управленческого работника во внутренней среде ниже, чем во внешней.

Если $K_{\text{ук.}} > 1$, то требуемый уровень реализации компонентов трудовой деятельности управленческого работника во внутренней среде выше, чем во внешней.

Площадь неправильного многоугольника, характеризующего внешнюю (и внутреннюю) среду предприятия, рассчитывается по формуле (4.25).

$$S = \frac{1}{2} \times \sin \alpha \times ((n_1 \times n_2) + (n_2 \times n_3) + \dots + (n_k \times n_1)), \quad (4.25)$$

где n_1 — первый параметр внешней (и внутренней) среды;

n_2 — второй параметр внешней (внутренней) среды;

n_3 — третий параметр внешней (внутренней) среды;

n_k — последний параметр внешней (внутренней) среды.

Угол α определяется по формуле (4.26).

$$\alpha = \frac{360}{n}, \quad (4.26)$$

где n — количество параметров внешней (внутренней) среды.

Интегральный коэффициент конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия представлен в формуле (4.27).

$$K_{\text{конг.}} = K_{\text{вк.}} \times K_{\text{ук.}} \quad (4.27)$$

В соответствии с задачами исследования диапазоны коэффициента сгруппированы согласно степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия (таблица 4.9).

Таблица 4.9 — Шкала оценки степени конгруэнтности

Интервал значений $K_{\text{конг}}$	Степень конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия
Более 0,97	Конгруэнтная
0,31—0,96	Частично конгруэнтная
0,16—0,30	Малоконгруэнтная
Менее 0,15	Неконгруэнтная

Примечание: составлено автором.

С целью оценки влияния конгруэнтности внутренней среды предприятия на уровень и динамику конкурентоспособности 110 управленческих работников на предприятиях горнодобывающей промышленности проведено эмпирическое исследование.

В результате расчетов, производимых автором, выявлено, что конгруэнтность внутренней и внешней среды предприятия отличается по уровням управления предприятия:

— для высшего уровня значение коэффициента конгруэнтности составило 0,37, что может быть охарактеризовано как частичная конгруэнтность внутренней среды;

— для среднего уровня значение коэффициента конгруэнтности составило 0,03, что может быть охарактеризовано как неконгруэнтная внутренняя среда;

— для первичного уровня значение коэффициента конгруэнтности составило 0,16, что может быть охарактеризовано как слабая конгруэнтность внутренней среды.

В результате эмпирического регрессионного исследования взаимосвязей управленческого потенциала, степени конгруэнтности внутренней и внешней среды и уровня конкурентоспособности с использованием программного обеспечения STATISTICA разработана математическая двухфакторная модель конкурентоспособности управленческих работников, имеющая характер полиномиальной функции второй степени, формула (4.28).

$$K = 3,7 - 1,6 \times УП - 5,6 \times K_{\text{конг}} + 0,6 \times УП^2 - 1,9 \times УП \times K_{\text{конг}} + 10,3 \times K_{\text{конг}}^2, \quad (4.28)$$

где K — уровень (рейтинг) конкурентоспособности работника управленческого труда, баллы;

УП — управленческий потенциал работника управленческого труда, баллы;

$K_{\text{конг}}$ — коэффициент конгруэнтности внутренней и внешней среды, доли ед.

Область определения функции: $УП \in [1;4]$, $K_{\text{конг}} \in [0;1]$.

Значение коэффициента детерминации

Статистическая значимость модели подтверждается проверкой по критерию Фишера. Расчетное значение F -статистики, формула (4.29).

$$F_{\text{расч.}} = \frac{R^2(n - m - 1)}{m(1 - R^2)} = \frac{0,77(71 - 2 - 1)}{2(1 - 0,77)} = 113,8, \quad (4.29)$$

где m — количество объясняющих переменных, $m = 2$;

n — число наблюдений в выборке данных, $n = 71$.

При уровне значимости $\alpha = 0,05$ $F_{\text{табл.}} = 3,13$, то есть $F_{\text{расч.}} > F_{\text{табл.}}$, следовательно, надежность построенной модели $y = 1 - \alpha$ близка к единице.

На рисунке 4.13 представлено графическое изображение взаимосвязи управленческого потенциала, степени конгруэнтности внутренней и внешней среды и уровня конкурентоспособности.

Полученные результаты эмпирического исследования свидетельствуют о существенных резервах развития внутренней среды предприятий горнодобывающей промышленности для повышения конгруэнтности внешней среде на современном этапе ее развития.

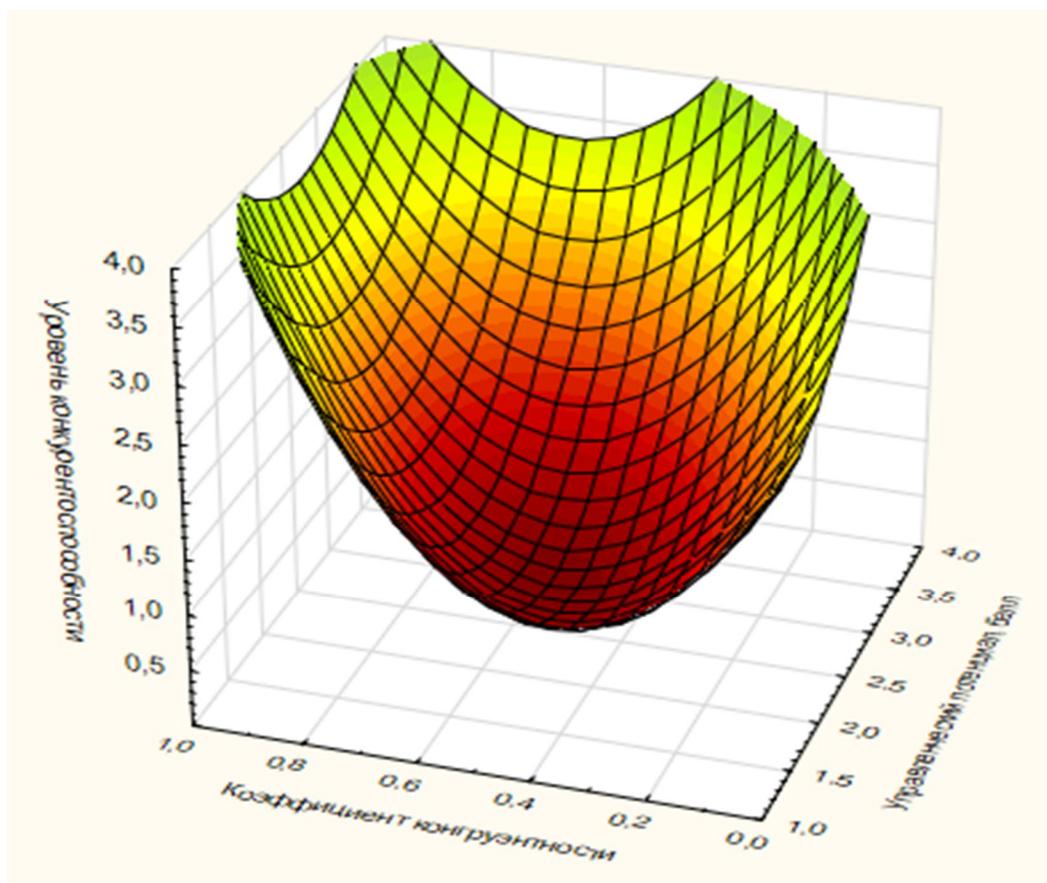


Рисунок 4.13 — Графическое изображение модели взаимосвязи уровня конкурентоспособности работника, его управленческого потенциала и степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия

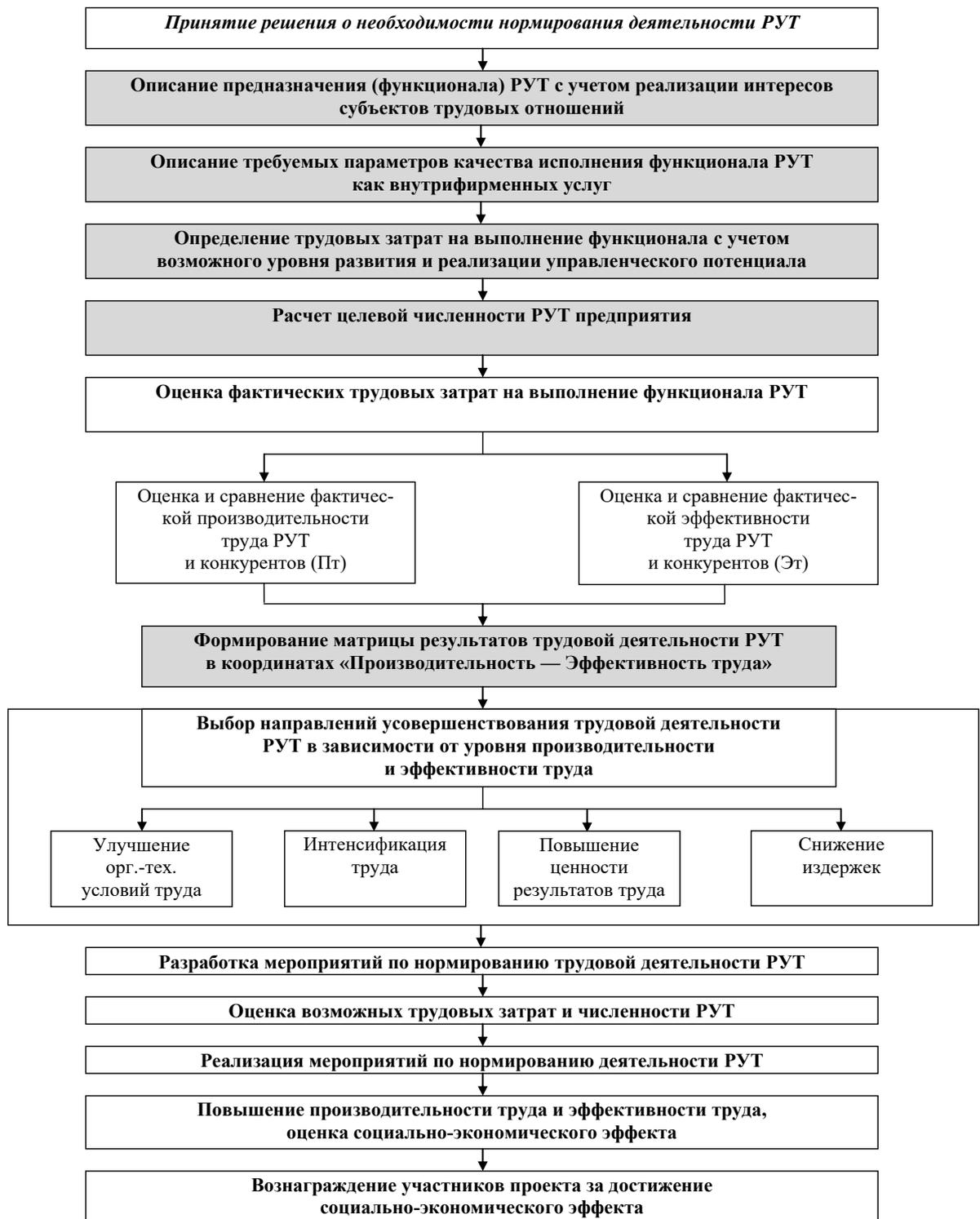
Примечание: составлено автором.

4.3 Нормирование и оплата труда управленческих работников как инструмент повышения конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия

Под нормированием деятельности управленческих работников предлагается понимать процесс исследования их трудовой деятельности для установления и минимизации необходимых затрат труда работников этой категории и ресурсов при выполнении ими в определенных социально-экономических и организационных условиях требуемого функционала, обеспечивающего эффективность труда коллектива.

С учетом структурно-деятельностного подхода к динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда автором предложена

методика нормирования деятельности управленческих работников, которая включает несколько последовательных этапов, схематично представленных на рисунке 4.14.



Условные обозначения: РУТ — работники управленческого труда; — развито автором.

Рисунок 4.14 — Схема методики нормирования деятельности работников управленческого труда

Примечание: адаптировано автором на основе [155].

Исходным этапом нормирования деятельности работников управленческого труда является формализация функционала и основного результата деятельности работника во взаимосвязи с другими работниками предприятия.

С позиции обеспечения социального компонента трудовой деятельности «целесообразно выделять четыре основных типа функционала управленческих работников:

— определение целей и приоритетов развития предприятия для реализации интересов его субъектов трудовых отношений, расстановка персонала для достижения этих целей;

— решение специализированных задач воспроизводства и развития предприятия для реализации интересов субъектов трудовых отношений;

— защита интересов субъектов трудовых отношений от реализации специфических рисков;

— планирование, организация, исполнение, анализ, учет и контроль процессов в своей зоне ответственности» [155].

Для обеспечения конгруэнтности внутренней среды необходимо при формировании и развитии функционала учитывать тенденции внешней среды. Например, для промышленных предприятий, осуществляющих свою деятельность в условиях прорывных инновационных технологий, основным предназначением должности главного инженера будут являться поиск, разработка и освоение прогрессивных стандартов работы персонала. Для предприятий, функционирующих в традиционных отраслях, где успех определяется минимизацией затрат на производство продукции и обеспечение ее бесперебойного поступления на рынок, функционал главного инженера будет заключаться в поддержании и рационализации сложившихся стандартов работы персонала.

На втором этапе нормирования трудовой деятельности определенный и сформулированный функционал целесообразно представить с позиции оказания работником трудовых услуг (функций) на внутрифирменном рынке труда, покупателями (приобретателями) которых являются субъекты трудовых отношений.

«Услуги имеют определенные характеристики качества, к которым следует относить:

1. Скорость (своевременность). Важность данной характеристики в современных условиях во многом обусловлена закономерным ускорением изменений, увеличением их неопределенности и масштаба.

2. Уникальность (оригинальность). Необходимость оценки этой характеристики услуги вызвана действием закона возрастающих потребностей субъектов трудовых отношений предприятия, общества и экономики.

3. Экономичность (эффективность) рассматривается с точки зрения соотношения фактического и возможного количества затраченных трудовых, материальных и информационных ресурсов на достижение результата и обусловлена действием закона конкуренции.

4. Сбалансированность интересов субъектов требуется оценивать исходя из того, что реализация услуги в интересах одного субъекта (или группы) не должна исключать реализацию интересов других субъектов. В англоязычной литературе это явление описывается как стратегия “выигрыш-выигрыш” (win-win)» [155].

Каждая услуга может быть описана с позиции одной или всех четырех представленных характеристик. Форма для описания представлена в таблице 4.10.

Таблица 4.10 — Форма описания услуг управленческих работников (фрагмент)

Должность	Функционал	Услуги	Потребитель услуги	Приоритеты и качество услуги			
				Скорость	Уникальность	Экономичность	Сбалансир. интересов
Начальник	Проектирование и планирование...	Государство, работодатель, работник	+ (4)	+ (3)	+ (2)	+ (1)
		Техническое и документационное обеспечение...	...	+ (2)	+ (3)	–	+ (1)
		Подготовка решений по перспективному...	...	+ (4)	+ (2)	+ (3)	+ (1)
...				

Условные обозначения: +/- — характеристика важна/неважна для описания функции соответственно; (1, 2, 3, 4) — приоритет характеристики для реализации функционала.

Примечание: составлено автором.

На третьем этапе производится определение целевых затрат труда и ресурсов для реализации необходимого качества функционала управленческих работников с учетом компетентностного компонента трудовой деятельности.

Для расчета целевых затрат труда целесообразно определить частоту реализации функции (оказания услуги) в течение года и ее трудоемкость для обеспечения необходимого качества с применением методов бенчмаркинга, экспертных оценок, ретроспективного анализа и имитационного моделирования.

Важно отметить, что целевые затраты труда необходимо определять с учетом компетентностного компонента трудовой деятельности управленческих работников, закладывая в расчет максимальный уровень развития и использования управленческого потенциала и компетенций, достигнутый на предприятии или в отрасли.

Форма для определения целевых затрат труда представлена в таблице 4.11.

Таблица 4.11 — Форма определения целевых затрат труда управленческих работников (фрагмент)

Функционал	Должность	Услуги	Описание компетентностного компонента	Частота оказания услуги*, раз в год	Трудозатраты на оказание услуги*, чел.-ч	ИТОГО трудозатраты, чел.-ч
F(D)	D ...	f_1	УП — выше среднего (3 балла и выше); $K_{ит}$ — 0,25—0,5; $K_{ск}$ — 0,76—0,9	N	T	N*T
		f_2	
		f_n	
...

* Для реализации необходимого качества функционала управленческих работников с учетом компетентностного компонента трудовой деятельности.

Условные обозначения: УП — уровень развития и использования управленческого потенциала; $K_{ит}$ — коэффициент инновационности труда; $K_{ск}$ — коэффициент соответствия компетенций управленческих работников целям развития предприятия.

Примечание: составлено автором.

Формула расчета эталонной численности управленческих работников при реализации такого подхода имеет следующий вид:

$$\Psi_{\text{ук}}^{\text{э}} = \frac{\sum(N \times T) \times (1 + K_{\text{ит}}) \times K_{\text{сп}}}{\text{НФРВ}}, \quad (4.30)$$

где $\sum(N \times T)$ — сумма всех трудозатрат на реализацию функционала $F(D)$, ч;

$K_{\text{ит}}$ — коэффициент инновационности труда управленческих работников, доли ед.;

$K_{\text{сп}}$ — коэффициент списочного состава управленческих работников, ед.;

НФРВ — номинальный фонд рабочего времени, ч в год.

На четвертом этапе производятся оценка и расчет фактических затрат труда для реализации функционала управленческих работников с использованием методов фотографии и самофотографии рабочего дня, хронометражных наблюдений, экспертных оценок, ретроспективного анализа. Важно отметить, что в процессе проведения оценки необходимо произвести описание функционала, слагающих его функций, приоритетов и качества выполнения этих функций, структуры трудозатрат, а также оценить компетентностный компонент трудовой деятельности.

Для повышения конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия целесообразно рассматривать как затраты труда на реализацию функционала управленческих работников, так и результаты их труда.

Пятым этапом методики является оценка экономического компонента трудовой деятельности управленческих работников: производительности и эффективности труда.

Решение указанной задачи обуславливает необходимость формирования на предприятии соответствующей системы учета, которая должна отражать:

а) суммарную стоимость предоставляемых услуг каждым управленческим работником по рыночной цене (например, при условии покупки этих услуг в аутсорсинг), при этом на первых этапах освоения предлагаемого подхода допустимо принятие в качестве показателя производительности труда исследуемого работника среднюю выработку по предприятию (подразделению), поскольку в конечном итоге результаты деятельности руководителя проявляются в результатах труда коллектива.

б) экономический эффект, возникающий в результате участия работника управленческого труда в проектах улучшения деятельности предприятия и его подразделений.

Источниками экономического эффекта от улучшения деятельности предприятия и его подразделений могут быть:

- повышение эффективности использования персонала, снижение трудоемкости;
- сокращение затрат времени на выполнение технологических операций;
- уменьшение удельного расхода материально-технических и энергетических ресурсов;
- увеличение эффективности работы оборудования;
- снижение рисков возникновения негативных событий (травм, аварий и т. п.).

После расчета производительности и эффективности труда необходимо провести их сопоставление с эталонными, которые могут быть получены двумя способами:

- в результате исследования рынка (бенчмаркинг);
- в результате моделирования показателей при эталонной численности.

Результаты сопоставления исследуемых управленческих работников представляются в матричной форме, в которой в качестве осей координат выступают значения эталонной и фактической эффективности и производительности труда.

При такой форме представления возможны четыре варианта позиционирования исследуемых управленческих работников:

- I квадрант «Высокие производительность и эффективность труда».
- II квадрант «Низкая производительность при высокой эффективности труда».
- III квадрант «Низкие производительность и эффективность труда».
- IV квадрант «Высокая производительность при низкой эффективности труда».

Исходя из определенной позиции, для каждого работника управленческого труда определяются меры по повышению эффективности и/или производитель-

ности труда. «Основными направлениями повышения производительности управленческого труда являются:

— совершенствование организационно-технологических условий выполнения операций, выражающееся, например, в автоматизации управленческого учета, обновлении материальной базы и программного обеспечения;

— повышение интенсивности труда, выражающееся, например, в передаче на аутсорсинг трудоемких рутинных функций, развитии гибких (надпрофессиональных) и жестких (специальных) управленческих компетенций. Под интенсивностью труда в данном случае понимается количество благ, создаваемых сотрудником в единицу функционального времени.

Повышение эффективности труда управленческих работников может предусматривать:

— повышение ценности результатов, выражающееся, например, в освоении части функций вышестоящего руководителя, а также в участии в организационных и технологических проектах по улучшению процессов производства и управления;

— снижение издержек, выражающееся, например, в экономии накладных затрат, а также в повышении тесноты связи между результатами и оплатой труда персонала» [155].

Систематизация направлений нормализации трудовой деятельности управленческих работников, то есть приведения ее фактической структуры к эталонной, представлена на рисунке 4.15.

Реализация указанных выше направлений нормализации трудовой деятельности управленческих работников путем повышения производительности и эффективности управленческого труда производится на основе программно-целевого метода, при котором работником разрабатывается и реализуется программа мер по достижению целевого состояния объекта управления.

Эффективность труда РУТ* относительно целевого уровня	Высокая	Улучшение организационно- технологических условий и интенсификация труда	Сохранение достигнутого уровня
	Низкая	Улучшение организационно- технологических условий, интенсификация труда, повышение ценности результатов труда и снижение издержек	Повышение ценности результатов труда и снижение издержек
		Низкая	Высокая
		<u>Производительность труда РУТ</u> относительно целевого уровня	

* РУТ — работник управленческого труда.

Рисунок 4.15 — Матрица выбора направлений нормализации
трудовой деятельности управленческих работников

Примечание: составлено автором.

С позиции системного подхода для повышения конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия переход к новым нормам труда должен сопровождаться соответствующими изменениями в системе оплаты труда управленческих работников.

В соответствии с разработанным структурно-деятельностным подходом предназначение оплаты труда заключается в повышении положительной динамики социо-компетентностно-экономических результатов управленческих работников.

Основные этапы развития системы оплаты труда управленческих работников включают:

— аудит текущего состояния системы оплаты труда и определение ее основных дефектов;

— планирование и реализация мер, направленных на повышение тесноты связи между результатами и оплатой труда.

Первый этап. Аудит текущего состояния системы оплаты труда и определение ее основных дефектов.

Анализ литературных источников, опыта моделирования и изменения системы оценки оплаты труда промышленного предприятия позволяет сделать вывод о том, что у нее существует ряд свойств, развитие которых обеспечивает повышение ее социально-экономической эффективности. К таким свойствам системы оплаты труда относятся:

- жесткость при обеспечении стратегий, реализуемых субъектами трудовых отношений (предприятия и наемных работников);
- адаптивность к краткосрочным целям предприятия;
- детерминированность результатов функционирования системы оплаты труда;
- инвестиционная привлекательность для субъектов трудовых отношений [217].

Анализ системы оплаты труда заключается в выявлении и установлении типичных дефектов, которые приводят к ухудшению вышеперечисленных свойств и, как следствие, снижению эффективности системы в целом.

Степень жесткости системы оплаты труда при обеспечении стратегий, реализуемых субъектами трудовых отношений (работодателя и наемных работников) предлагается оценивать коэффициентом выгодности, формула (4.31).

$$K_B = \frac{\text{ФОТ}_{\text{ВВ}}}{\text{ФОТ}_{\text{всего}}}, \quad (4.31)$$

где $\text{ФОТ}_{\text{ВВ}}$ — фонд оплаты труда подразделения за период при условии реализации взаимных выгод (интересов) работодателя и наемных работников, руб.;

$\text{ФОТ}_{\text{всего}}$ — фонд оплаты труда подразделения за весь анализируемый период, руб.

Степень адаптивности системы оплаты труда к краткосрочным целям предприятия предлагается оценивать коэффициентом эластичности, который в контексте исследования показывает, на сколько процентов изменится размер заработной платы при изменении на 1 % показателя, характеризующего текущую цель предприятия.

Степень детерминированности результатов функционирования системы оплаты труда предлагается оценивать коэффициентом ранговой корреляции по показателям, отражающим время производительной работы и размер заработной платы за фиксированный интервал времени.

Степень инвестиционной привлекательности системы оплаты труда для субъектов трудовых отношений выражается соотношением темпов роста заработной платы и производительного времени работы.

Анализ и моделирование систем оплаты труда, действующих на горнодобывающих предприятиях России, по предложенным показателям показывает, что «на большинстве из них вышеперечисленные свойства сегодня либо не развиты, либо развиты очень слабо. Такая ситуация обусловлена не только сложившимися дефектами в самой системе оплаты труда, но и системой отношений субъектов предприятия в целом» [165].

Сравнение результатов работы зарубежных и российских предприятий на примере горнодобывающей отрасли показало, что затраты на оплату труда, приходящиеся на единицу продукции в России, в 1,1—1,2 раза выше, чем у зарубежных конкурентов, а размер заработной платы работников в 2,5—3,0 раза ниже.

На втором этапе производится «планирование и реализация мер, направленных на повышение тесноты связи между результатами и оплатой труда».

Общая логическая схема проработки связи «работа — результат — оплата» управленческих работников на предприятиях угольной промышленности заключается в выделении уровней результатов деятельности и соответствующих этим результатам функций работников и оплате их труда» [174], что представлено на рисунках 4.16 и 4.17.

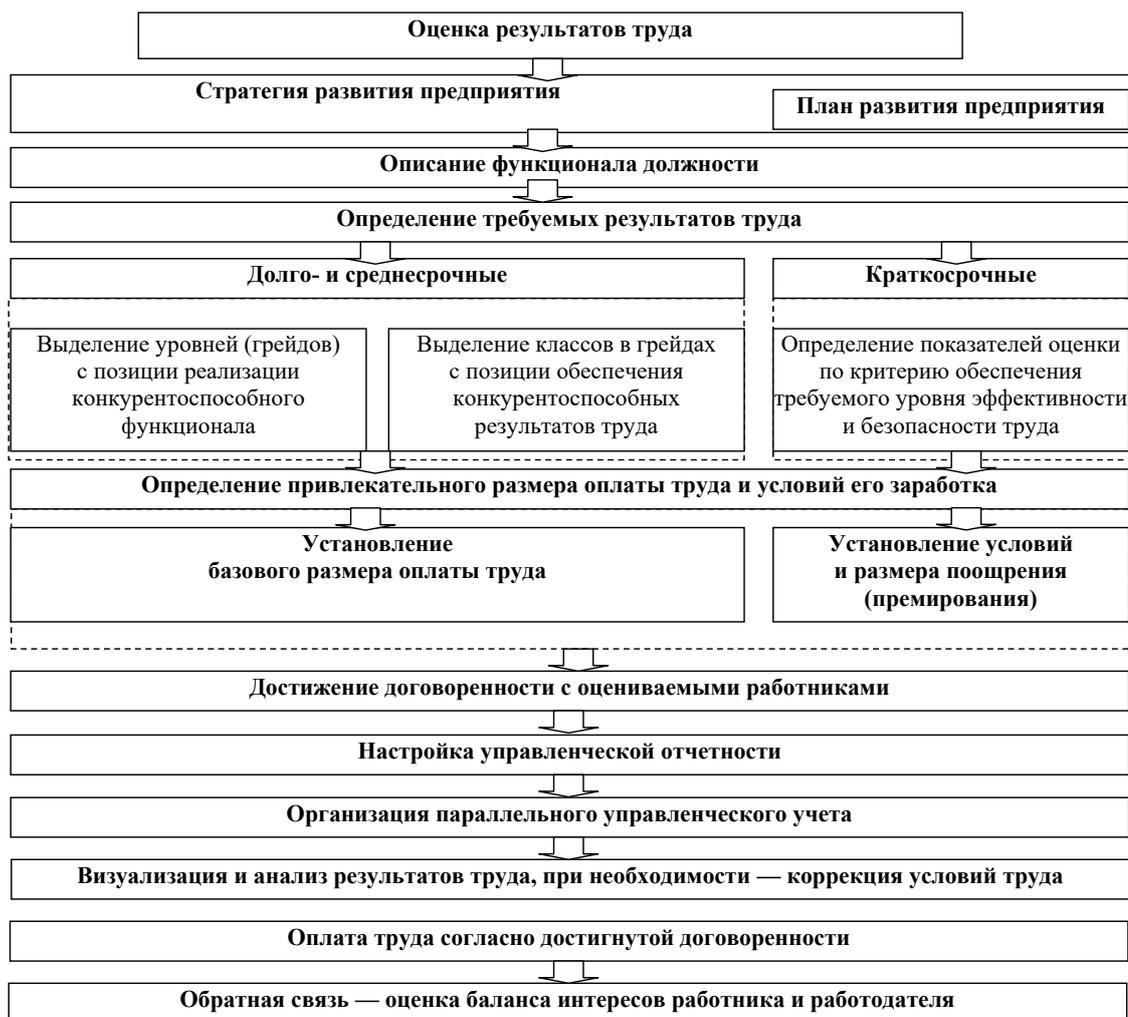


Рисунок 4.16 — Схема методики повышения тесноты связи результатов и оплаты труда

Примечание: составлено автором.



Условные обозначения:

- П — производительность труда
- Э — эффективность труда
- Б — безопасность труда
- К — качество трудовой жизни

Шкала:

- 4 — передовые для предприятий промышленности в мире
- 3 — передовые для предприятий промышленности в РФ
- 2 — приемлемые для руководства предприятия и компании
- 1 — неприемлемые для руководства предприятия и компании

Рисунок 4.17 — Логическая схема проработки связи «работа — результат — оплата» управленческих работников на промышленных предприятиях

Примечание: адаптировано автором на основе [288].

Обозначенные на рисунке 4.16 уровни результатов, функционалов и оплаты труда целесообразно определять с использованием шкалы рыночных позиций.

Для последующей «взаимоувязки результатов с оплатой труда управленческих работников необходимо решить следующие задачи:

1. Определить, что является результатами труда по выбранным категориям персонала.
2. Оценить результаты труда по выбранным категориям персонала.
3. Разработать порядок учета и контроля результатов труда.
4. Разработать схему оплаты труда.

При решении указанных задач целесообразно исходить из того, что результатом деятельности каждого управленческого работника на предприятии является оказываемая им трудовая услуга, которая имеет характеристики: производительность, эффективность, безопасность, качество. При этом целевые параметры услуги в каждом из рабочих процессов, находящихся в зоне ответственности руководителя, могут различаться» [288].

Пример карты для оценки результатов труда горного мастера угольного разреза представлен в таблице 4.12.

Изменение системы оценки заключается в «расчете ежесменного показателя результативности труда ($K_{рт}$) каждого работника из состава управленческих работников по формулам (4.32) и (4.33).

$$K_{рт} = \frac{\sum_0^n K_{рт}^n}{n}, \quad (4.32)$$

где n — количество критериев оценки результатов труда;

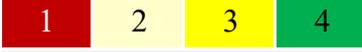
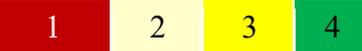
$K_{рт}$ — коэффициент ценности результатов труда по каждому из критериев оценки результатов труда, рассчитываемый по формуле (4.33).

$$K_{рт} = \alpha K_{рт}^n + \beta K_{рт}^m + \chi K_{рт}^{\dots}, \quad (4.33)$$

где α, β, χ — весовые коэффициенты значимости рабочего процесса, в сумме равны 1,0;

$K_{рт}^n, K_{рт}^m, K_{рт}^{\dots}$ — коэффициенты результативности по каждому рабочему процессу (приняты отдельно для каждого оцениваемого рабочего процесса).

Таблица 4.12 — Фрагмент карты оценки результатов труда горного мастера на угольном разрезе

Рабочий процесс	Функции горного мастера (производственная услуга)	Параметры результатов*	Стоимость трудовой услуги			
Подготовка блока под бурение	1. Выдача наряд-задания машинисту бульдозера с использованием технологического и организационного регламентов, норм времени и реестра рисков травмирования. 2. Организация выполнения работы — недопущение нарушений регламентов, обеспечение ритмичности выполнения операций с нормативной продолжительностью. 3. Контроль — обеспечение нормативного состояния параметров бурового блока (длина, ширина, угол наклона, чистота). 4. Приемка выполненных работ у машиниста бульдозера и их учет	Безопасность — соблюдение паспорта подготовки блока	Коэффициент к базовому размеру оплаты функции			
						
		Эффективность — уровень выполнения нормы времени				
						
		Качество — угол наклона рабочей поверхности, порядок на блоке	0,0	1,0	1,1	1,2
						
		Количество — площадь блока				
....					
Эксплуатация горной массы	1. Выдача наряд-задания машинисту экскаватора с использованием технологического и организационного регламентов, норм времени и реестра рисков травмирования. 2. Организация выполнения работы — недопущение нарушений регламентов, обеспечение ритмичности выполнения операций с нормативной продолжительностью. 2. Контроль — обеспечение нормативного состояния параметров забоя (высота, ширина, угол наклона, качество подъездных путей, чистота). 4. Приемка выполненных работ у машиниста экскаватора и их учет	Безопасность — соблюдение паспортов погрузки и забоя	Коэффициент к базовому размеру оплаты функции			
						
		Эффективность — уровень выполнения нормы времени	0,0	1,0	1,1	1,2

* 1, 2, 3, 4 — значения параметров, которые определяются исходя из целевых показателей работы предприятия и подразделения.

Примечание: адаптировано автором на основе [288].

Область применения полученного сводного показателя — корректировка размера переменной части заработной платы, при этом традиционные показатели премирования — выполнение плана по добыче и вскрыше — приняты как обязательное условие для начисления премии работнику» [288].

Использование разработанной методики корректировки переменной части заработной платы несет риски возрастания социальной напряженности и оттока работников, поэтому в качестве мер по снижению этого риска целесообразно применять принцип внутреннего депозита — возможности возврата работником своего заработка в полном объеме при соответствующем улучшении результатов деятельности в течение последующих двух месяцев после понижения, а также индивидуальное рассмотрение каждой корректировки переменной части заработка на уровне вышестоящих руководителей.

Для проверки возможности применения разработанного методического подхода в 2015—2016 годах на угольном разрезе «Восточно-Бейский» был организован эксперимент по повышению тесноты связи результатов и оплаты труда, а также по оценке, расчету размера заработной платы управленческих работников с учетом коэффициента результативности их труда.

В качестве примера в таблице 4.13 представлены оценка результатов работы горного мастера и расчет коэффициента результативности его труда за смену.

Таблица 4.13 — Оценка результатов работы горного мастера за смену

Должность	Результаты			$K_{pm}^{n,m,\dots}$	Общий КРТ
	Критерий	Показатель	Значение		
Горный мастер	Безопасность	Соблюдение паспортов погрузки и забоя, %	100	1,0	1,08
	Эффективность	Выполнение нормы выработки, %	86	1,1	
	Качество	Обеспечение требуемой ритмичности работы, %	11	1,1	
	Производительность	Сумма рейсов в смену	507	1,1	

Примечание: составлено в соавторстве [288].

Специалистами отдела труда и заработной платы был организован учет результатов труда и размера вознаграждения каждого работника из состава управленческих работников предприятия, который включал несколько этапов:

- на первом этапе (май — июль 2015 года) учет организован в «закрытом» режиме, то есть без предоставления информации работникам, участвующим в эксперименте, на этом этапе были сформированы основные алгоритмы запроса и обработки первичных сведений для учета;
- на втором этапе (август — декабрь 2015 года) — в режиме регулярного информирования работников, участвующих в эксперименте;
- на третьем этапе (январь — апрель 2016 года) — в тестовом режиме, с систематическим информированием сотрудников (на бюджетном комитете предприятия).

Следует отметить, что «проводимая работа по налаживанию учета результатов труда привела к внесению ряда корректировок в существующие на предприятии формы учета и отчетности; в частности, были разработаны новые формы учета производительного времени работы оборудования и персонала» [267].

Результаты эксперимента показали, что практически по всем категориям управленческих работников наблюдался рост показателей:

— эффективности — среднесменного количества производительных маш.-ч работы персонала и горнотранспортного оборудования, коэффициента использования времени парка и т. д.;

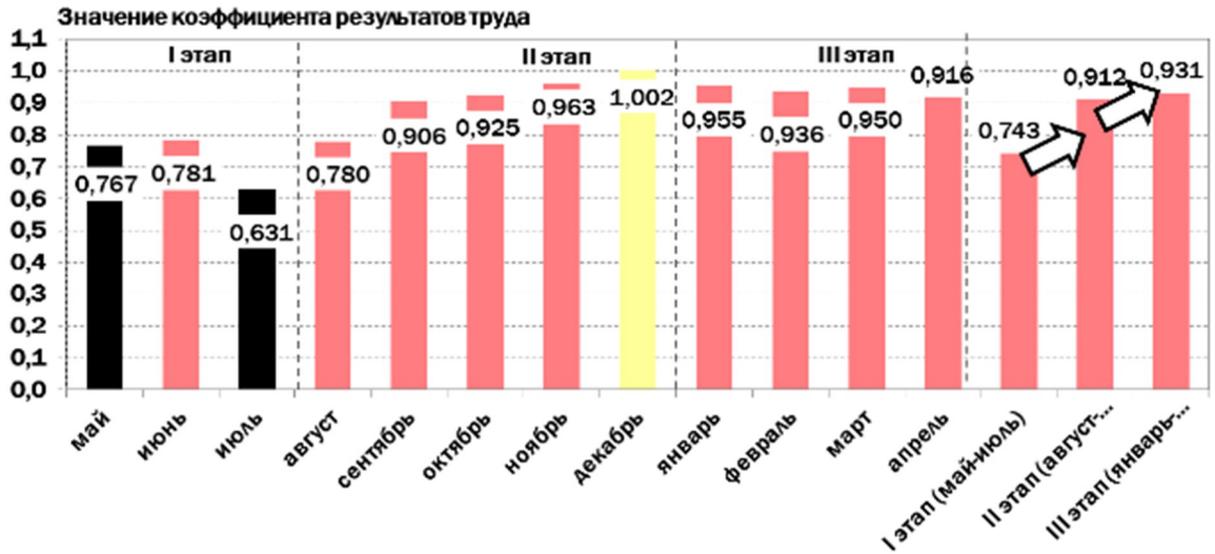
— безопасности — выполнения плана мер по устранению опасных производственных ситуаций (ОПС), устраняемости нарушений правил безопасности труда, снижению рисков и показателей травмирования персонала.

Динамика значения среднего коэффициента результативности труда участвующих в эксперименте работников представлена на рисунке 4.18.

В результате проводимого эксперимента было достигнуто повышение коэффициента результативности труда, которое составило +25 % по отношению к базовому периоду по производственному блоку (начальники смен и руководители на производственных участках, 37 чел.) и +22 % по техническому блоку

(техническая, геолого-маркшейдерская, производственного контроля и охраны труда, энерго-механическая службы, 20 чел.).

а) производственный блок (37 чел.)



б) технический блок (20 чел.)

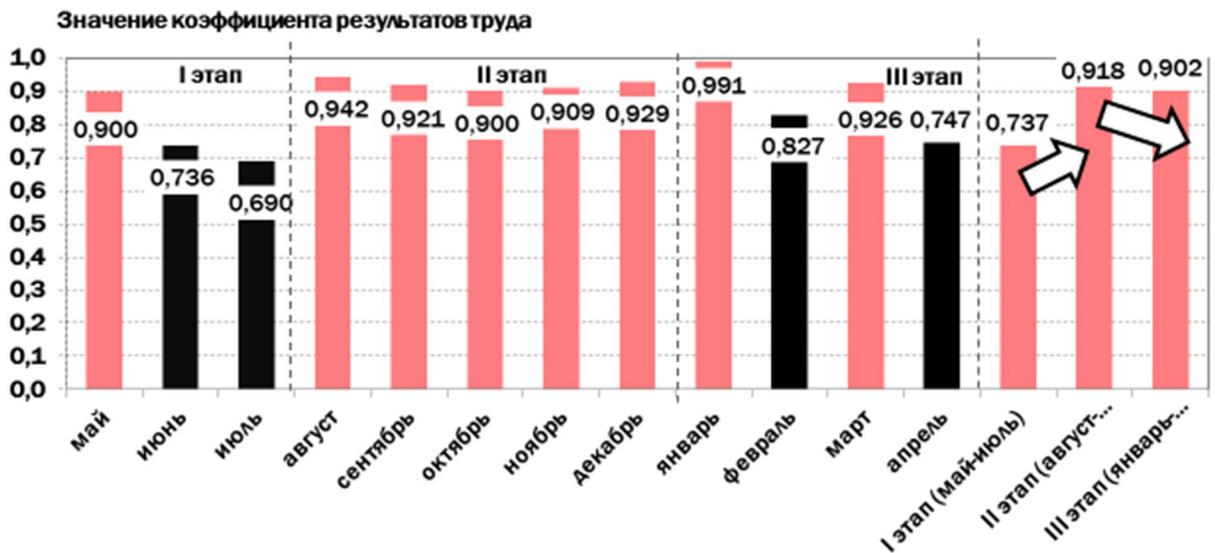


Рисунок 4.18 — Динамика значений коэффициента результатов труда за период проведения производственного эксперимента (май 2015 — апрель 2016 года)

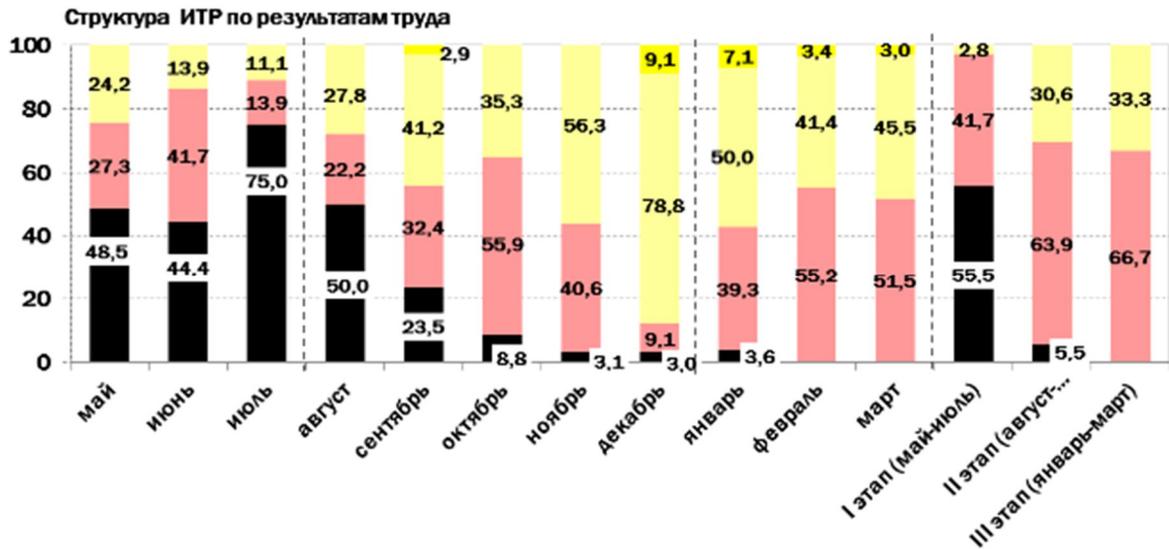
Примечание: составлено автором.

При этом за весь период реализации эксперимента среднее значение коэффициента результативности труда ни в одном месяце не превысило значения 1,00,

что потребовало более детализированного анализа структуры результатов труда и работников, участвующих в эксперименте.

Изменение структуры результатов труда, то есть соотношения количества работников с неприемлемыми (уровень аутсайдера), средними, выше среднего и лидерскими результатами, представлено на рисунке 4.19.

а) производственный блок (37 чел.)



б) технический блок (20 чел.)

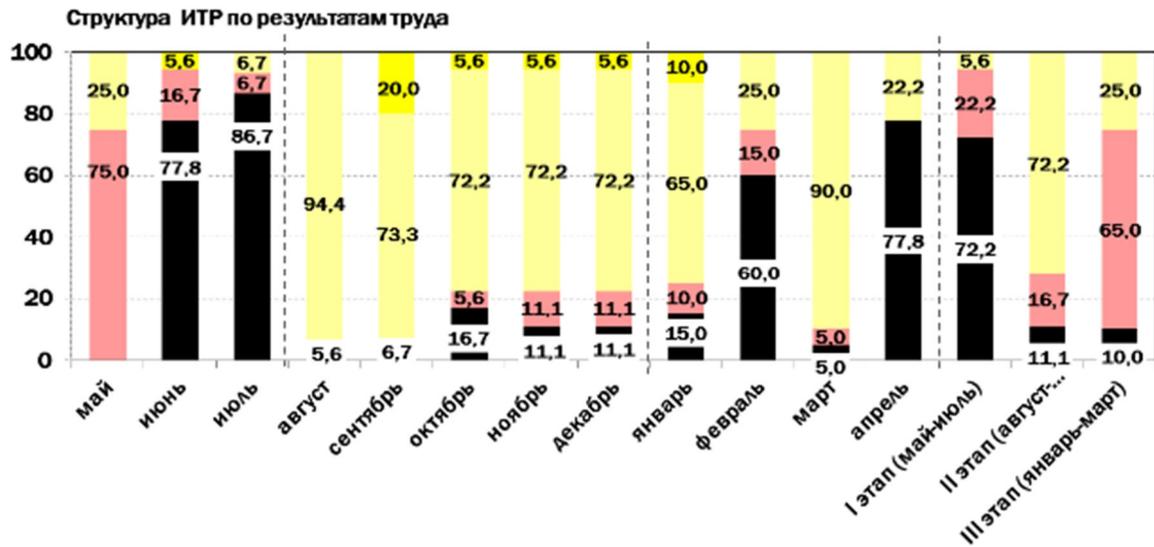


Рисунок 4.19 — Изменение результатов управленческого труда за период проведения промышленного эксперимента (май 2015 — апрель 2016 года)

Примечание: составлено автором.

По отношению к I этапу работы в производственном блоке на II этапе проводимого эксперимента в 10 раз снизилось количество работников-аутсайдеров, чьи результаты труда относились к категории неконкурентоспособных, на III этапе эксперимента эта категория работников отсутствовала.

Поэтапно выросла в 1,5 раза доля работников с результатами труда в категории «средние», в 11 раз — в категории «выше среднего». В техническом блоке наблюдались аналогичные тенденции.

Значительная трансформация результатов труда, полученная в короткий срок, говорит о высокой эффективности предложенного автором методического инструментария нормирования и оплаты труда управленческих работников как инструмента повышения конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия.

В результате проведенного эксперимента «достоверность функционирования экспериментальной системы была подтверждена высокой сходимостью значений результативности труда и достигнутых показателей деятельности предприятия и его структурных подразделений.

Экономическая эффективность разработанной методики определялась по результатам сравнения показателей деятельности каждого работника в базовом и отчетном периодах.

Так, из 100 % работников, участвовавших в эксперименте:

— у 26 % в отчетном периоде наблюдается повышение или сохранение всех учетных показателей трудовой деятельности и, следовательно, своих конкурентных позиций на рынке труда;

— у 67 % — отмечено повышение отдельных показателей деятельности;

— у 7 % — снижение всех показателей деятельности» [267].

Общесистемный эффект от применения разработанной методики зафиксирован в 10 важных технико-экономических показателях работы предприятия (таблица 4.14).

Таблица 4.14 — Изменение результатов деятельности предприятия по итогам проводимого эксперимента

Показатели оценки результатов труда управленческих работников	Значение показателя $K_{рт}$		Результат труда		Динамика, %
	Базовый	Отчетный	Базовый	Отчетный	
1. Среднесменное количество произв. маш.-ч экскаваторов	0,93	1,00	7,36	7,50	+2
2. Ритмичность производства, доли ед.	1,05	1,07	0,16	0,18	+13
3. Среднесменное количество рейсов		0,80	362	365	+1
4. Объем реализованных услуг службой ремонта оборудования, чел.-ч/чел.-ч выход	0,93	1,00	0,95	1,00	+5
5. Производительность труда ремонтных рабочих, маш.-ч/чел.-ч	1,02	1,00	0,74	0,84	+14
6. Коэффициент использования тракторно-бульдозерной техники	0,80	0,90	0,77	0,79	+3
7. Время работы тракторно-бульдозерной техники на линии (объем услуг), маш.-ч/мес.	1,02	1,00	6282	6564	+4
8. Загрузка одного полувагона, т	1,00	1,08	60,3	69,1	+15
9. Низшая теплота сгорания угля, средняя, ккал/т	1,01	1,00	5441	5457	+0,2
10. Среднесменное количество погруженных вагонов	0,80		57,1	58,3	+2

Примечание: составлено автором на основе [267].

Таким образом, достигнутая динамизация показателей деятельности предприятия, свидетельствует о том, что использование разработанной методики нормирования и оплаты труда позволяет посредством повышения конгруэнтности внутренней среды предприятия теснее увязать результаты и оплату труда управленческих работников, а также сфокусировать их усилия на ежедневном улучшении структуры своей трудовой деятельности и повышении эффективности использования своего управленческого потенциала.

Выводы по главе 4

1. Разработана методика оценки конкурентоспособности управленческих работников промышленных предприятий, включающая: критерии, систему социо-компетентностно-экономических показателей и способов их расчета, диапазоны определения позиций управленческих работников на рынке труда. Апробация разработанной методики оценки конкурентоспособности управленческих работников на предприятиях горнодобывающей промышленности позволяет на корпоративном уровне анализировать и проектировать траекторию изменения конкурентных позиций, на уровне отдельного работника — выявлять конкурентные преимущества и точки роста в своей деятельности и повышать согласованность взаимодействия с вышестоящим руководителем при достижении требуемых социо-компетентностно-экономических результатов деятельности.

2. В результате апробации разработанной методики оценки установлено, что значение относительного показателя конкурентоспособности среди исследуемых руководителей предприятий и компаний горнодобывающей промышленности находится в диапазоне от 1,00 до 1,89 при максимально возможном значении 4,00, что свидетельствует о наличии существенных резервов повышения конкурентоспособности управленческих работников. Выявлено, что наилучшие по уровню и динамике результаты труда были достигнуты исследуемыми руководителями по социальному компоненту (2,83), минимальные — по компетентностному компоненту трудовой деятельности (2,05). Наиболее актуальными точками роста конкурентоспособности для исследуемых работников являются: повышение инновационности (1,20) и эффективности труда (1,50).

3. Разработан методический подход к оценке конгруэнтности внутренней и внешней среды. Отличительной особенностью разработанного подхода является использование в качестве показателя конгруэнтности коэффициента структурных сдвигов Рябцева, адаптированного к задачам исследования. В результате апробации методического подхода выявлено, что конгруэнтность внутренней и внешней среды предприятия отличается по уровням управления:

— для высшего уровня значение коэффициента конгруэнтности составило 0,37, что может быть охарактеризовано как частичная конгруэнтность внутренней среды;

— для среднего уровня значение коэффициента конгруэнтности составило 0,03, что может быть охарактеризовано как неконгруэнтная внутренняя среда;

— для первичного уровня значение коэффициента конгруэнтности составило 0,16, что может быть охарактеризовано как слабая конгруэнтность внутренней среды. Полученные значения свидетельствуют о необходимости и существенных резервах развития внутренней среды промышленных предприятий для повышения ее конгруэнтности внешней среде.

4. Предложена методика нормирования труда управленческих работников, включающая этапы: описание функционала и требуемых параметров его исполнения; оценка эталонных и фактических затрат труда на исполнение функционала; формирование матрицы результатов деятельности каждого работника в координатах «Производительность — Эффективность труда»; выбор и реализация решений по трансформации трудовой деятельности управленческих работников. Апробация методики подтверждает возможность ее использования на предприятиях промышленности.

5. Использование разработанного методического подхода к оплате труда позволяет посредством повышения конгруэнтности внутренней среды предприятия ускорить трансформацию структуры деятельности работников управленческого труда для повышения эффективности использования их управленческого потенциала и усиления конкурентных позиций на рынке труда.

5 РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ДИНАМИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ОСНОВЕ СТРУКТУРНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ПОДХОДА

5.1 Организационный механизм и ограничения динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Исследование терминологического аппарата, описывающего содержание понятий «механизм» и «организационный механизм», позволило автору применить наиболее целесообразные из них в отношении решаемых в диссертации задач:

- «система, приспособление, устройство движений или событий, внутри или с использованием которого совершается изменение (преобразование) состояний и процессов» [353];
- «совокупность методов и средств управления; совокупность процедур принятия управленческих решений; способы организации связей между элементами, организационные формы, методы, правовые нормы и нормативы, обеспечивающие рациональное функционирование всей производственной системы предприятия» [353].

Под организационным механизмом обеспечения конкурентоспособности работников управленческого труда в исследовании понимается совокупность циклических действий (процедур), обеспечивающих реализацию принципов и методов, направленных на изменение конкурентной позиции работников, посредством развития и повышения эффективности использования их управленческого потенциала, а также конгруэнтности внутренней среды предприятия.

Схема разработанного организационного механизма динамизации конкурентоспособности управленческих работников представлена на рисунке 5.1.

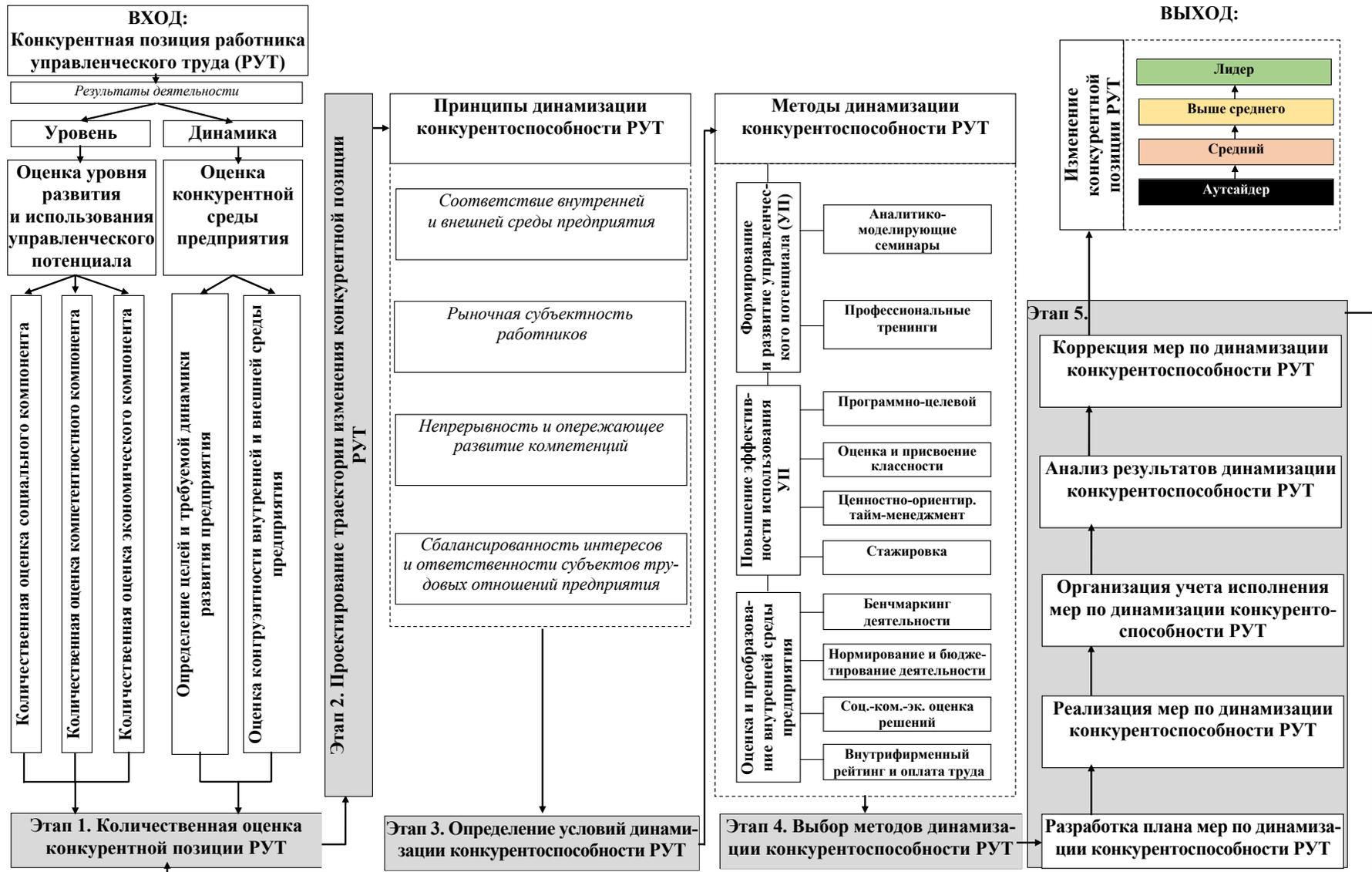


Рисунок 5.1 — Схема механизма динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Примечание: разработано автором.

Цикл управленческих действий и процедур, находящийся в базисе разработанного механизма, включает:

а) оценку конкурентной позиции управленческих работников предприятия на основе определения уровня и динамики результатов их труда;

б) проектирование траектории изменения конкурентной позиции управленческих работников с использованием предложенного комплекса методов оценки конкурентоспособности управленческих работников;

в) определение условий для динамизации конкурентоспособности управленческих работников с использованием предложенных методологических принципов обеспечения соответствия внутренней среды предприятия внешней среде, непрерывного и опережающего формирования компетенций работника; повышения рыночной субъектности работника; достижения баланса интересов субъектов трудовых отношений предприятия;

г) дифференциацию и подбор методов формирования, развития и повышения эффективности использования управленческого потенциала управленческих работников, а также методов формирования внутренней конкурентной среды, конгруэнтной внешней среде промышленного предприятия, в соответствии с целями развития предприятия и требуемыми результатами деятельности конкретного руководителя в социо-компетентностно-экономических компонентах;

д) разработку, реализацию, учет выполнения плана мер по динамизации конкурентоспособности управленческих работников.

План мер по обеспечению конкурентоспособности управленческих работников обязательно должен способствовать реализации целевой траектории изменения конкурентной позиции с использованием выбранных методов. Каждое запланированное мероприятие должно быть оценено с позиции сложности и сроков его выполнения, а также согласовано с ключевыми участниками и исполнителями (рисунок 5.2).

е) анализ результатов динамизации конкурентоспособности управленческих работников предприятия;



Рисунок 5.2 — Схема разработки и реализация плана мер по обеспечению конкурентоспособности управленческих работников

Примечание: составлено автором.

ж) коррекция мер по динамизации конкурентоспособности управленческих работников предприятия;

з) оценка изменения конкурентной позиции управленческих работников предприятия.

Применяемые в практике горнодобывающих предприятий организационные инструменты реализации механизма динамизации конкурентоспособности управленческих работников и представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 — Организационные инструменты реализации механизма динамизации конкурентоспособности управленческих работников

Этап	Организационные инструменты
а) оценка конкурентной позиции УКП*	1. Закон о кадрах 2. Функционал УРП 3. Положение о развивающей аттестации УРП
б) проектирование траектории изменения конкурентной позиции УКП	
в) определение условий для динамизации конкурентоспособности УКП	1. Кадровая политика предприятия 2. Кадровая стратегия предприятия 3. Кодекс корпоративных ценностей
г) дифференциация и подбор методов динамизации конкурентоспособности УКП	1. Положение о нормировании труда 2. Положение об оплате труда 3. Положение о системе рейтинга УРП 4. Положение о стажировке УРП 5. Положение о внутрифирменном учете результатов труда в денежном выражении 6. Положение о присвоении классности УКП
д) разработка, реализация, учет выполнения плана мер по динамизации конкурентоспособности УКП	1. Положение о системе месячного планирования 2. Положение о системе мониторинга реализации мер по развитию трудовой деятельности управленческих работников. 3. Положение о действенном кадровом резерве
е) анализ результатов динамизации конкурентоспособности УКП	
ж) коррекция мер по динамизации конкурентоспособности УКП	
з) оценка изменения конкурентной позиции УКП	

* УКП — управленческие работники предприятия.

Примечание: составлено автором.

Пример оценки конкурентных позиций управленческих работников — руководителей крупнейших угольных компаний и предприятий РФ по уровню и динамике достигаемых результатов за период 2016—2020 годов с использованием предложенного комплекса показателей и шкалы оценки конкурентоспособности представлен на рисунке 5.3. При этом по всем предложенным показателям рассчитано среднее значение рейтинга как по уровню результатов, так и по его динамике.

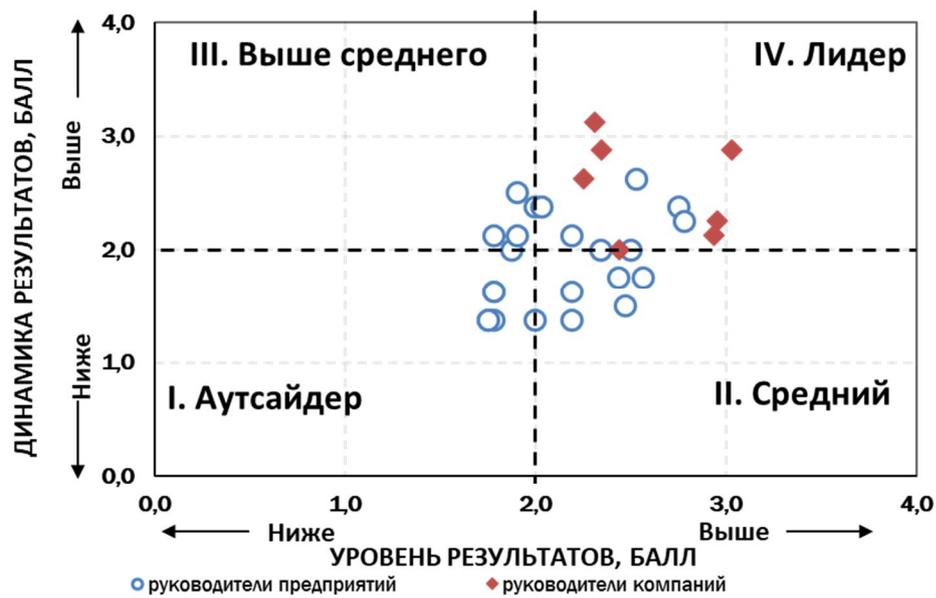


Рисунок 5.3 — Фактическое распределение рыночных позиций руководителей компаний и предприятий угольной промышленности (2016—2020)

Примечание: составлено автором.

Представленное распределение выявило, что в области, характеризующейся одновременно высокими уровнем и динамикой результатов труда (позиция «лидер»), находится 37 % исследуемых работников, а в области, характеризующейся одновременно низкими уровнем и динамикой результатов труда («аутсайдер»), — 27 %, позицию «выше среднего» занимают 13 %, «средний» — 23 % исследованных работников.

Пример проектирования траектории изменения конкурентной позиции управленческих работников в координатах «уровень — динамика результатов труда» представлен на рисунке 5.4.



Рисунок 5.4 — Целевая траектория изменения конкурентной позиции руководителя угольного разреза за период 2020—2030 годов

Примечание: составлено автором.

В представленном на рисунке 5.4 примере результатов моделирования траектории изменения конкурентной позиции руководителя угольного разреза выявлено, что для достижения целевой конкурентной позиции к 2030 году необходимо существенно повысить динамику результатов труда (с 1—2 до 3—4 % в год по каждому компоненту), что возможно при повышении степени конгруэнтности внутренней среды предприятия внешней среде.

Подтверждением справедливости данного утверждения являются результаты апробации предложенного автором методологического и организационного инструментария в экспериментальном режиме. За время реализации промышленного эксперимента (2015—2017) на одном из типичных угольных разрезов, ориентированном на экспорт продукции, повышение конгруэнтности внутренней среды, обусловленное развитием системы нормирования и оплаты труда управленческих работников, обеспечило изменение структуры результатов их трудовой деятельности — снижение доли низких результатов в 18 раз при повышении доли результатов «выше среднего» в 9 раз (рисунок 5.5).

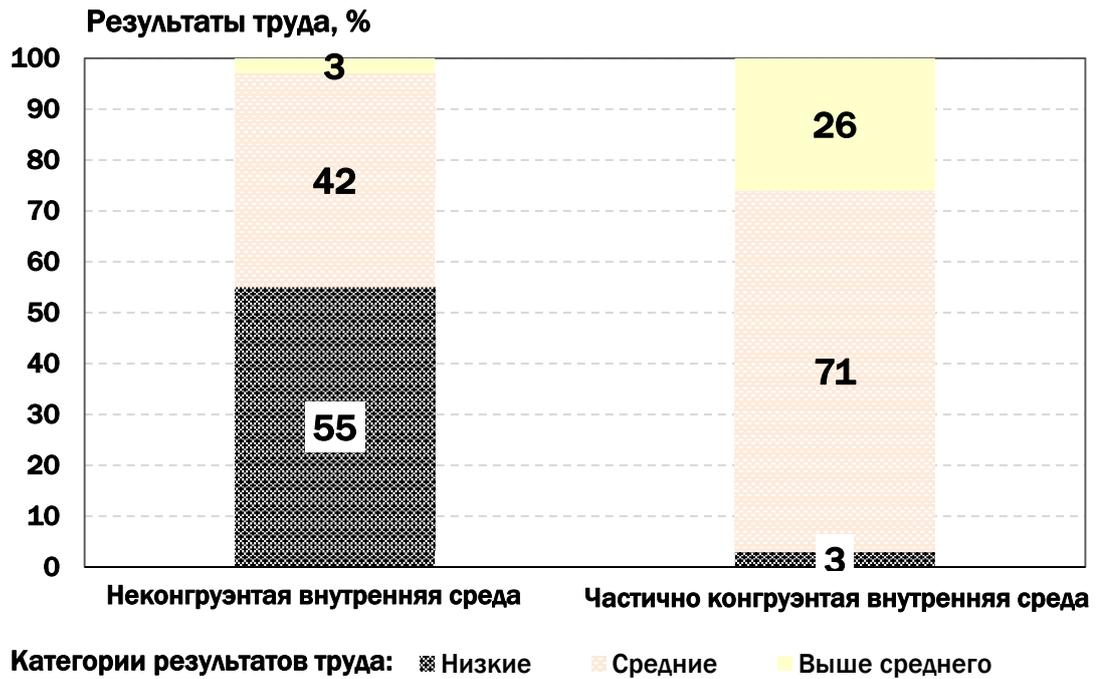


Рисунок 5.5 — Изменение структуры результатов труда управленческих работников при повышении конгруэнтности внутренней конкурентной среды на примере угольного разреза (50 чел., 2015—2017 годы)

Примечание: составлено автором.

Использование разработанного организационного механизма на действующих предприятиях горнодобывающей промышленности позволило получить позитивную динамику изменения конкурентных позиций управленческих работников, что также выразилось в росте показателей, отражающих:

- а) социальный компонент их деятельности — удовлетворенности субъектов качеством своей трудовой жизни в 1,2—2,0 раза;
- б) компетентностный компонент — коэффициентов вовлеченности, инновационности труда и компетентности работника — в 1,3—2,5 раза;
- в) экономический компонент — производительности труда работника в 1,5—3,0 раза.

Автором проанализированы ограничения применения предложенной методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников на основе структурно-деятельностного подхода в масштабах: горнодобывающее пред-

приятие, промышленность в целом, народное хозяйство, включающее кроме промышленности такие отрасли, как строительство, сельское хозяйство, транспорт и связь, торговля, жилищное хозяйство, здравоохранение, органы управления и порядка, образование и наука, культура и др. (таблица 5.2).

Таблица 5.2 — Применение методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников на основе структурно-деятельностного подхода

Элементы методологии динамизации конкурентоспособности РУТ*	Социально-экономическая система		
	Народное хозяйство страны	Промышленность в целом	Горнодобывающее предприятие
Концепция	+	+***	+
Принципы	+	+	+
Модель динамизации	+	+	+
Методика оценки	A**	A	+
Комплекс методов	A	+	+
Организационный механизм	A	+	+

* Работники управленческого труда.

** Требуется адаптация

*** Применимо.

Примечание: составлено автором.

В результате анализа автором сделан вывод о возможности применения без адаптации таких элементов разработанной методологии, как концепция, принципы и модель динамизации конкурентоспособности управленческих работников, в масштабах народного хозяйства, с адаптацией на уровне промышленности — методики комплексной оценки конкурентоспособности, с адаптацией на уровне народного хозяйства — комплекса методов и организационный механизм динамизации конкурентоспособности управленческих работников.

5.2 Расчет экономической эффективности динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда

Оценка результатов применения методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников на предприятиях горнодобывающей промышленности с использованием структурно-деятельностного подхода предопределила разработку методического инструментария для расчета экономического эффекта.

Предложено рассчитывать экономический эффект по следующим компонентам:

— *социальный* — эффект от повышения уровня реализации экономических интересов субъектов предприятия;

— *компетентностный* — эффект от повышения инновационности труда и освоенности компетенций;

— *экономический* — эффект от позитивной динамики основных экономических показателей трудовой деятельности.

Таким образом, суммарный экономический эффект от реализации методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников на предприятиях промышленности определяется по формуле

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{СК}} + \mathcal{E}_{\text{КК}} + \mathcal{E}_{\text{ЭК}}, \quad (5.1)$$

где $\mathcal{E}_{\text{СК}}$ — экономический эффект от повышения уровня реализации социального компонента, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_{\text{КК}}$ — экономический эффект от повышения уровня реализации компетентностного компонента, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_{\text{ЭК}}$ — экономический эффект от повышения уровня реализации экономического компонента, тыс. руб.

В качестве ограничения применения предложенной формулы выступает наличие дублирования экономических эффектов повышения уровня реализации двух и более компонентов.

1. Расчет экономического эффекта от повышения уровня реализации социального компонента:

$$\mathcal{E}_{\text{СК}} = \mathcal{E}_{\text{соб.к.}} + \mathcal{E}_{\text{НР}}, \quad (5.2)$$

где $\mathcal{E}_{\text{соб.к.}}$ — экономический эффект от повышения уровня реализации интересов работодателя или владельца бизнеса, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_{\text{НР}}$ — экономический эффект от повышения уровня реализации интересов наемного работника, тыс. руб.

1. Расчет экономического эффекта от повышения уровня реализации интересов работодателя:

$$\mathcal{E}_{\text{соб.к.}} = \mathcal{E}_{\text{ФОТ}} + \mathcal{E}_{\text{рес.}} + \mathcal{E}_{\text{СТ}}, \quad (5.3)$$

где $\mathcal{E}_{\text{ФОТ}}$ — экономия фонда оплаты труда;

$\mathcal{E}_{\text{рес.}}$ — экономия ресурсов (материально-технических, энергетических), тыс. руб.;

$\mathcal{E}_{\text{СТ}}$ — экономия затрат на содержание средств труда (станков и оборудования), тыс. руб.

1.1. Расчет экономии фонда оплаты труда:

$$\mathcal{E}_{\text{ФОТ}} = \left(\text{ФОТ}^0 - \frac{\text{ФОТ}^1}{I} \right) \times B^1, \quad (5.4)$$

где ФОТ^0 , ФОТ^1 — удельные затраты фонда оплаты труда персонала, приходящиеся на единицу произведенной продукции (зарплатоемкость продукции) в базовом и отчетном периодах соответственно, тыс. руб./ ед. продукции;

B^1 — объем произведенной продукции в отчетном периоде, тыс. т (тыс. м³, пог. м);

I — размер индексации номинальной заработной платы в отчетном периоде, ед.

1.2. Расчет экономии ресурсов (материально-технических, энергетических):

$$\mathcal{E}_{\text{рес.}} = (\text{УР}^0 - \text{УР}^1) \times C^1 \times B^1, \quad (5.5)$$

где $УР^0$, $УР^1$ — удельный расход ресурсов в базовом и отчетном периодах;

C^1 — стоимость ресурса в отчетном периоде, руб./ед. продукции;

V^1 — объем произведенной продукции в отчетном периоде, тыс. т (тыс. м³, пог. м).

1.3. Расчет экономии затрат на содержание средств труда:

$$\mathcal{E}_{СТ} = \mathcal{E}_{замены} + \mathcal{E}_{вывода}, \quad (5.6)$$

1.3.1. Расчет экономии затрат при производстве услуг, ранее оказанных подрядными организациями, собственными силами:

$$\mathcal{E}_{замены} = C_{подр.}^1 \times (V^1 - V^0) - \mathcal{Z}, \quad (5.7)$$

где $C_{подр.}^1$ — стоимость продукции (услуг), производимых подрядными организациями, руб./ ед. продукции;

V^0 , V^1 — объем аналогичных работ (услуг), выполненных подрядными организациями в базовом и отчетном периодах соответственно, тыс. т (тыс. м³, пог. м);

\mathcal{Z} — затраты на замещение подрядных организаций и выполнение работ собственными силами, тыс. руб.

1.3.2. Расчет экономии затрат на вывод средств труда из производственного процесса:

$$\mathcal{E}_{вывода} = \mathcal{E}_{п} + \mathcal{E}_{инв} + \mathcal{E}_{к} + \mathcal{E}_{ни}, \quad (5.8)$$

где $\mathcal{E}_{п}$ — экономия производственных расходов, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_{инв}$ — экономия средств от уменьшения инвестиций, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_{к}$ — экономия средств при уменьшении заемного финансирования, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_{ни}$ — экономия средств на уплату налога на имущество, тыс. руб.

А) Расчет экономии производственных расходов:

$$\mathcal{E}_{п} = \mathcal{ЗП}_{мес} \times \mathcal{П}_{рф} \times \mathcal{К}, \quad (5.9)$$

где $\mathcal{ЗП}_{мес}$ — затраты на ФЗП, страховые отчисления в месяц в среднем на одну

единицу оборудования (средств труда), тыс. руб.;

$P_{рз}$ — период расчета эффекта, мес.;

K — количество выводимого из производственного процесса оборудования (средств труда), ед.

$$K = \frac{(B^1 - B^0)}{P_6}, \quad (5.10)$$

где B^0, B^1 — объем работ (услуг), произведенных с использованием оборудования (средств труда) в базовом и отчетном периодах соответственно, тыс. т (тыс. м³, пог. м);

P_6 — среднегодовая производительность одной единицы оборудования (средств труда), тыс. т (тыс. м³, пог. м).

Б) Расчет экономии средств от уменьшения инвестиций:

$$\mathcal{E}_{инв} = K \times \left(\frac{C}{P_{пн}}\right) \times P_{рз}, \quad (5.11)$$

где K — количество выводимого из производственного процесса оборудования (средств труда), ед.;

C — цена оборудования (средств труда), тыс. руб.;

$P_{пн}$ — срок полезного использования оборудования (средств труда), мес.;

$P_{рз}$ — период расчета эффекта, мес.

В) Расчет экономии средств при уменьшении заемного финансирования:

$$\mathcal{E}_к = K \times C \times P_{рз} \times \left(\frac{\%}{12}\right), \quad (5.12)$$

где K — количество выводимого оборудования (средств труда), шт.;

C — цена оборудования (средств труда), тыс. руб.;

$P_{рз}$ — период расчета эффекта, мес.;

$\%$ — годовая процентная ставка за кредит, %.

Г) Расчет экономии средств на уплату налога на имущество:

$$\mathcal{E}_{ни} = K \times C \times P_{рз} \times \left(\frac{\%_{ни}}{12}\right), \quad (5.13)$$

где K — кол-во выводимого из производственного процесса оборудования, ед.;

C — стоимость единицы оборудования (средств труда), тыс. руб.;

$P_{рз}$ — период расчета эффекта, мес.;

$\%_{ни}$ — годовая процентная ставка налога на имущество, %.

2. *Расчет экономического эффекта от повышения уровня реализации интересов наемного работника:*

$$\mathcal{E}_{нр} = \sum \left(\frac{ЗП_{qi}^1}{I} - ЗП_{qi}^0 \right) \times \text{НФРВ} \times Ч, \quad (5.14)$$

где $ЗП^0$, $ЗП^1$ — заработная плата i -работника в базовом и отчетном периодах, тыс. руб.;

I — размер индексации номинальной заработной платы в отчетном периоде, ед.

НФРВ — номинальный фонд рабочего времени, чел.-дн. (чел.-ч) в год;

$Ч$ — численность персонала предприятия в отчетном периоде, чел.

II. *Расчет экономического эффекта от повышения уровня реализации компетентностного компонента:*

$$\mathcal{E}_{кк} = \mathcal{E}_{ир} + \mathcal{E}_{эд}, \quad (5.15)$$

где $\mathcal{E}_{ир}$ — экономический эффект от изменения инновационной результативности управленческих работников, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_{эд}$ — экономический эффект от повышения эффективности трудовой деятельности управленческих работников, тыс. руб.

2. *Расчет экономического эффекта от изменения инновационной результативности управленческих работников:*

$$\mathcal{E}_{ир} = (Ир_{ч}^1 - Ир_{ч}^0) \times Ч, \quad (5.16)$$

где $Ир^0$, $Ир^1$ — инновационная результативность работников в базовом и отчетном периодах соответственно, тыс. руб./чел.;

$Ч$ — численность персонала предприятия в отчетном периоде, чел.

2.1. *Расчет инновационной результативности:*

$$\text{Ир} = \frac{\sum \text{Э}_{\text{ин.}}}{\text{Ч}}, \quad (5.17)$$

где $\text{Э}_{\text{ин.}}$ — экономический эффект, полученный от реализации инноваций, тыс. руб.;

Ч — численность персонала предприятия в отчетном периоде, чел.

3. Расчет экономического эффекта от улучшения деятельности управленческих работников:

$$\text{Э}_{\text{эд}} = \left(\text{ФОТ}_{\text{УК}}^0 - \frac{\text{ФОТ}_{\text{УК}}^1}{I} \right) \times \text{В}_{\text{УК}}^1, \quad (5.18)$$

где ФОТ^0 , ФОТ^1 — фонд оплаты труда управленческих работников в базовом и отчетном периодах соответственно, тыс. руб.;

В^1 — объем управленческих услуг в отчетном периоде, ед.;

I — размер индексации номинальной заработной платы управленческих работников в отчетном периоде, ед.

III. Расчет экономического эффекта от повышения уровня реализации экономического компонента:

$$\text{Э}_{\text{эк}} = \text{Э}_{\text{пт}} + \text{Э}_{\text{эт}} + \text{Э}_{\text{бт}} + \text{Э}_{\text{ктж}}, \quad (5.19)$$

где $\text{Э}_{\text{пт}}$ — экономический эффект от повышения производительности труда, тыс. руб.;

$\text{Э}_{\text{эт}}$ — экономический эффект от повышения эффективности труда, тыс. руб.;

$\text{Э}_{\text{бт}}$ — экономический эффект от повышения безопасности труда, тыс. руб.;

$\text{Э}_{\text{ктж}}$ — экономический эффект от повышения качества трудовой жизни, тыс. руб.

3.1. Расчет экономического эффекта от повышения производительности труда:

$$\text{Э}_{\text{пт}} = \frac{C/c_{\text{пр}}^1 \times D_{\text{упз}} \times \text{Пт}^0}{(\text{Пт}^1 - \text{Пт}^0) - 1} \times \text{В}^1, \quad (5.20)$$

где $C/c_{\text{пр}}$ — себестоимость единицы продукции, тыс. руб.;

$D_{\text{упз}}$ — доля условно-постоянных затрат в структуре себестоимости единицы продукции, доли ед.;

Пт^0 , Пт^1 — производительность труда в базовом и отчетном периодах, руб./руб.;

V^1 — объем изготовленной продукции в текущем году, тыс. м³.

3.2. Расчет экономического эффекта от повышения эффективности труда работника:

$$\text{Э}_{\text{ЭТ}} = (\text{ЭТ}^1 - \text{ЭТ}^0) \times \text{Ч}, \quad (5.21)$$

где ЭТ^0 , ЭТ^1 — эффективность труда в базовом и отчетном периодах, руб.;

Ч — численность персонала предприятия в отчетном периоде, чел.

3.3. Расчет снижения упущенной выгоды от нетрудоспособности персонала предприятия:

$$\text{Э}_{\text{БТ}} = (\text{БТ}^0 - \text{БТ}^1) \times C_{1\text{ч}} \quad (5.22)$$

где БТ^0 , БТ^1 — часы нетрудоспособности работников предприятия в базовом и отчетном периодах, ч в год;

$C_{1\text{ч}}$ — часовая выработка среднесписочного работника, тыс. руб.

4. Расчет экономического эффекта от повышения качества трудовой жизни работника и снижения текучести работников:

$$\text{Э}_{\text{КТЖ}} = (\text{К}_{\text{тек}}^0 - \text{К}_{\text{тек}}^1) \times \text{Ч} \times C_{\text{замены}} \quad (5.23)$$

где $\text{К}_{\text{тек}}^0$, $\text{К}_{\text{тек}}^1$ — коэффициент текучести работников в базовом и отчетном периодах соответственно, доли ед.;

Ч — численность персонала предприятия в отчетном периоде, чел.

$C_{\text{замены}}$ — удельные затраты, связанные с увольнением одного работника, тыс. руб.

4.1. Расчет удельных затрат, связанных с увольнением одного работника:

$$C_{\text{замены}} = (\text{З}_{\text{подб.}} + \text{З}_{\text{обуч.}} + \text{З}_{\text{у}} + \text{З}_{\text{СУ}}) / \text{Ч}_{\text{у}}, \quad (5.24)$$

где $\text{З}_{\text{подб.}}$ — затраты на подбор управленческих работников, тыс. руб.;

$Z_{\text{обуч.}}$ — затраты на первичное обучение и адаптацию новых управленческих работников, тыс. руб.;

Z_y — затраты на компенсационные выплаты увольняющимся, тыс. руб.

$Z_{\text{су}}$ — затраты на оплату сверхурочных работ оставшимся работникам, тыс. руб.

$Ч_y$ — численность уволившихся работников в отчетном периоде, чел.

Предложенный комплекс показателей для расчета экономического эффекта от реализации методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников применялся на горнодобывающих предприятиях РФ.

Результаты расчетов экономического эффекта от реализации методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников представлены в актах внедрения.

5.3 Опыт и социально-экономические результаты динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда на предприятиях горнодобывающей промышленности России

Полученные результаты апробации разработанной методологии обеспечения конкурентоспособности управленческих работников предприятий в горной промышленности России разделены автором на две группы:

— системные, достижение которых осуществлялось на основе целенаправленной непрерывной работы с управленческими работниками по всей вертикали управления предприятием и компанией;

— проектные, достижение которых осуществлялось на основе подготовки и реализации проектов по улучшению деятельности отдельных управленческих работников или групп работников.

Следует отметить, что зачастую реализованные проекты являются одним из циклов системной работы, поэтому предложенная типизация полученных результатов достаточно условна.

Системные результаты апробации методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников предприятий

Горнодобывающие предприятия холдинга «ЕВРАЗ» (2010—2012)

Цель работы заключалась в развитии управленческих работников Качканарского ГОКа на основе их вовлечения в разработку и реализацию системы организационных и технологических мер непрерывного повышения производительности, эффективности и безопасности труда.

Для достижения поставленной цели на первоначальном этапе был использован метод аналитико-моделирующих семинаров с участием управленческих работников всех уровней управления: первичный (бригадиры, мастера, механики); средний (начальники участков, отделов, цехов, управлений комбината), а также высших (директоров по направлениям и управляющего директора) — всего 397 чел. Все категории управленческих работников, участвовавшие в семинарах:

1) выявили, что в их структуре трудовой деятельности около 40 % составляет ненужная работа, обусловленная неэффективной организацией труда; ее устранение позволит в 2 раза повысить эффективность труда и высвобожденные ресурсы и направить на развитие и повышение дохода работников;

2) плохо информированы о результатах трудовой деятельности других руководителей и подразделений, состоянии и перспективах развития комбината в целом, уровне производительности и оплаты труда на предприятиях горнодобывающей отрасли, что приводит к снижению мотивации к труду и производительности, эффективности и безопасности;

3) связывают трансформацию структуры своей деятельности преимущественно с техническим перевооружением, а не с совершенствованием организации труда и улучшением технологии управления;

4) по уровню развития гибких и жестких навыков не готовы к повышению результатов своего труда организационными (малозатратными) методами;

5) осознают необходимость развития гибких и жестких навыков повышения результатов своего труда организационными (малозатратными) методами для обеспечения собственной конкурентоспособности и реализации своих интересов, приоритетными из которых являются перспектива стабильной работы и заработная плата, но не владеют необходимым для этого инструментарием.

Основным для достижения целей работы был выбран метод разработки и реализации программ развития как отдельных управленческих работников, так и целых трудовых коллективов.

Проявлением низкой конгруэнтности внутренней среды явилось наличие существенного количества конфликтов в трудовых отношениях на предприятии, в частности в системе оценке и оплаты труда (рисунок 5.6).

Повышение конгруэнтности внутренней конкурентной среды предприятия — разработка и адаптация методических инструментов (нормативы, инструкции, методики) для выявления, изучения, обобщения, формирования и распространения положительного опыта улучшений, а также планирования, организации, мотивации и контроля мероприятий по совершенствованию производства.

В основе системы планирования и учета результатов реализации мероприятий — метод визуализации «светофор», при котором: красным цветом обозначаются нереализованные в планируемый срок мероприятия; желтым — мероприятия, которые находятся в процессе реализации (не подошел срок); зеленым — реализованные в срок.

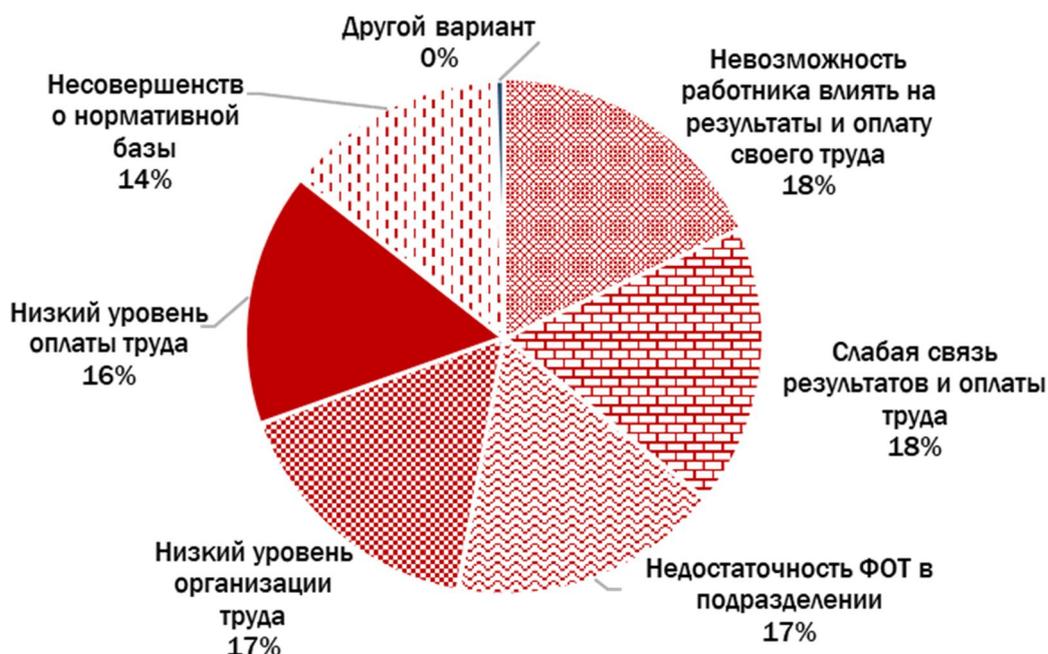


Рисунок 5.6 — Причины конфликтов в трудовых отношениях на предприятии

Примечание: составлено автором.

Результативным инструментом вовлечения работников в процесс операционных улучшений явилась активизация работы с их личными обязательствами — мини-планами развития на месяц и квартал. Общее количество управленческих работников, реализующих личные обязательства, в первый год реализации программы составило более 850 чел., или около 15 % численности сотрудников горно-обогатительного комбината.

В результате первого цикла повышения конгруэнтности внутренней среды предприятия посредством опроса 450 работников были определены основные положительные тенденции в их трудовой деятельности:

- высокая доля опрошенных работников комбината (32,1 %) отметили, что их участие в улучшениях основано на личном интересе;
- как личную пользу от улучшений около 30 % опрошенных работников комбината отметили облегчение в работе;
- около 20 % опрошенных работников отметили в качестве результата повышение уровня безопасности труда.

Основные негативные тенденции:

- около половины опрошенных работников отметили, что их участие в улучшениях обусловлено административным привлечением, а наличие личной выгоды от реализации улучшений отметил только каждый 16-й;

- низкую динамику улучшений отметили 6,7 % работников.

По результатам опроса был сделан вывод, что после первого этапа работы по обеспечению конкурентоспособности управленческих работников была достигнута положительная динамика в отношении работников предприятия и структурных подразделений к процессу разработки и реализации операционных улучшений, что благоприятно отразилось на социо-компетентностно-экономических компонентах их деятельности. В то же время результаты опроса свидетельствовали о наличии возможностей дальнейшего развития за счет вовлечения пока индифферентных (безразлично относящихся) к программе работников, доля которых из числа опрошенных составила не менее 50 %.

На втором этапе работы по развитию трудовых отношений было достигнуто соответствие (конгруэнтность) внутренней конкурентной среды Качканарского горно-обогатительного комбината и стратегических направлений развития «ЕВРАЗ» на основе трансформации первоочередных задач развития предприятия в организационные проекты и их последующей интеграции в бизнес-систему холдинга (рисунок 5.7).

По инициативе управляющего директора совместно с дирекцией по операционным улучшениям и персоналу было разработано и утверждено положение о конкурсе операционных улучшений, в котором ежегодно принимали участие более 100 работников.

Проделанная работа позволила повысить уровень реализации социального компонента их деятельности и тем самым уменьшить разрыв между уровнями управления, а затем направить усилия на единую цель — снижение непроизводительной работы, доля которой в трудовых процессах достигала 50 %, что позволяет сбалансировать интересы всех субъектов трудовых отношений на комбинате (рисунок 5.8).



Рисунок 5.7 — Схема взаимосвязи организационных проектов КГОКа и стратегических направлений развития «ЕВРАЗ» (2010)

Примечание: составлено с участием автора [300].

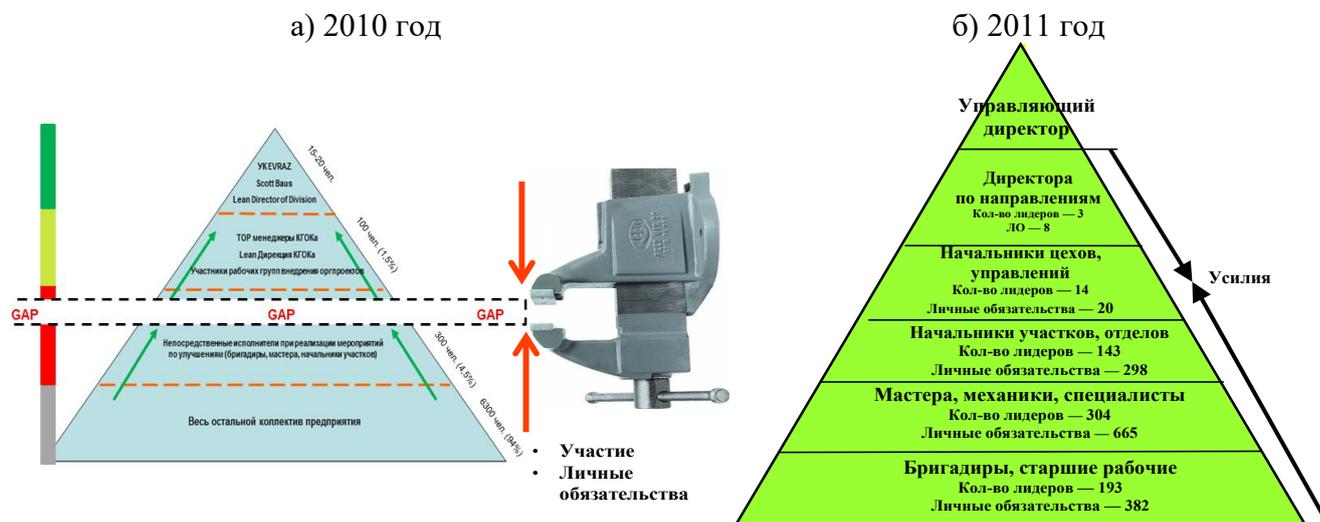


Рисунок 5.8 — Схема взаимодействия различных уровней управления комбинатом при реализации операционных улучшений
а) в 2010 году, б) в 2011 году

Примечание: составлено с участием автора [300].

Таким образом, в результате проведенной работы, направленной на формирование системы динамизации конкурентоспособности управленческих работни-

ков на Качканарском горно-обогатительном комбинате, в течение 2010—2012 годов был организован процесс развития жестких компетенций управленческих работников по подготовке и реализации операционных улучшений в своих зонах ответственности посредством разработки и реализации организационных проектов и личных обязательств, что привело к существенному улучшению технико-экономических показателей деятельности комбината (рисунок 5.9).

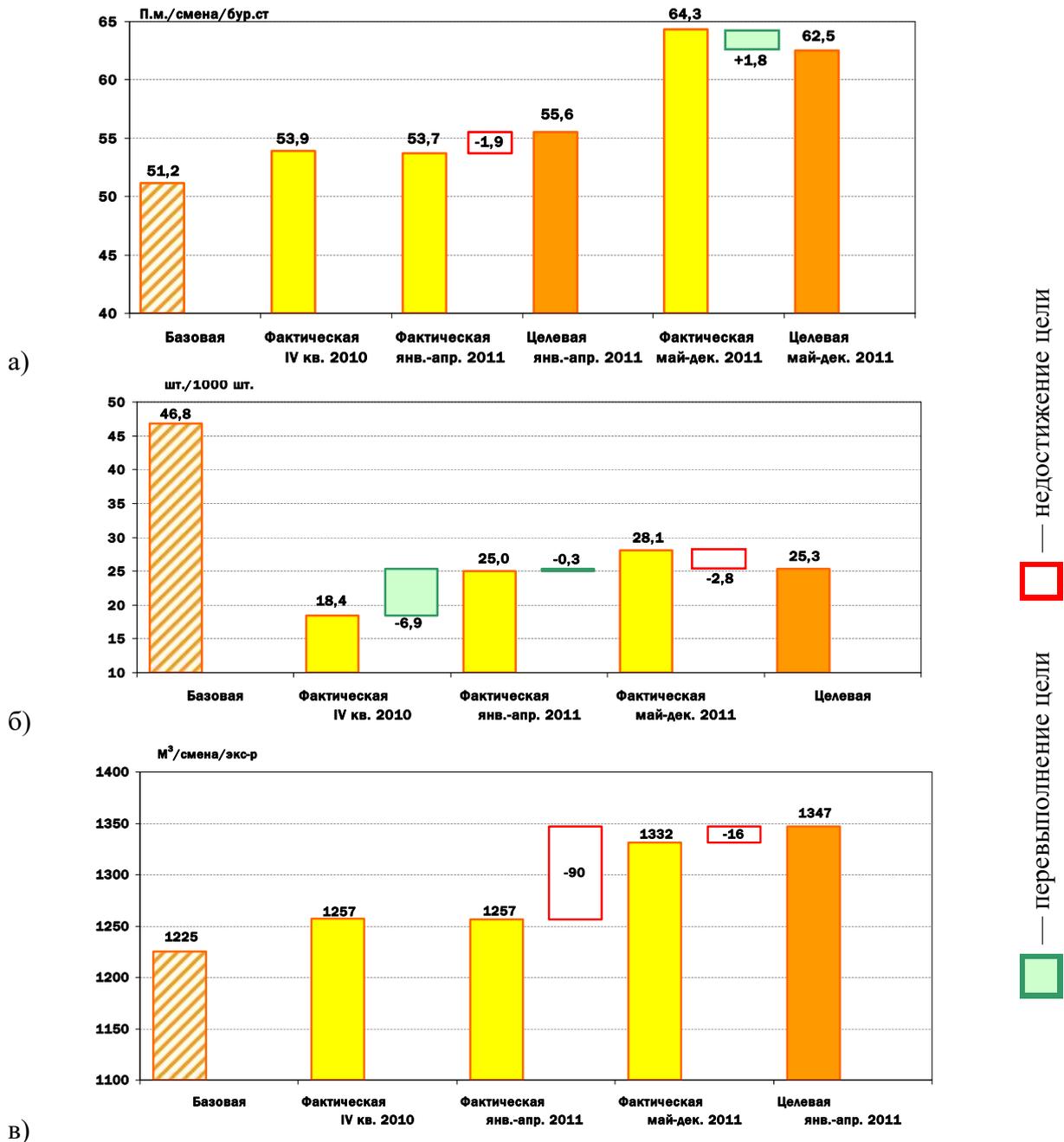


Рисунок 5.9 — Динамика изменения фактических показателей по организационным проектам: а) «Улучшение планирования производства и нарядной системы в буровом цехе»; б) «Повышение качества буровзрывных работ»; в) «Система мотивации “Производительный час” в экскаваторном цехе»

Примечание: составлено автором.

Главный результат, который получен по итогам апробации разработанной методологии обеспечения конкурентоспособности управленческих работников на Качканарском горно-обогатительном комбинате, заключается в изменении взаимодействия — устранении барьеров во взаимодействии между управляющим директором комбината и управленческими работниками среднего и первичного уровней управления, что позволило существенно улучшить динамику и результативность работы по повышению эффективности использования управленческого потенциала работников.

АО «Ургалуголь» (2015—2020)

Для обеспечения достижения требуемой эффективности функционирования угледобывающего производственного объединения АО «Ургалуголь», имеющего благоприятное географическое расположение и высокую ценность продукции, компания «СУЭК» с 2010 года ежегодно направляет значительный объем инвестиций в обновление техники и технологии добычи и обогащения угля. Для сохранения инвестиционной привлекательности в будущем перед предприятиями АО «Ургалуголь» остро встал вопрос обеспечения уровня конкурентоспособности работников, в первую очередь управленческих, «поскольку именно от качества управленческих решений, их разработки, принятия, организации выполнения и контроля зависят устойчивое функционирование и развитие предприятия» [236].

Особое место среди методов развития управленческого потенциала и повышения эффективности его использования занимают методы разработки программ развития и присвоения классности управленческих работников.

Оценка и присвоение классности имела циклический характер. В оценке классности в каждом цикле ежегодно принимали участие 220—280 управленческих работников производственных единиц объединения: от горного мастера до главного инженера.

Целями первого цикла оценки классности явились подготовка управленческих работников к оценке их управленческого потенциала, определение взаимовыгодных для предприятия и работников методов развития и способов применения этого потенциала.

При подготовке работников к оценке управленческого потенциала использовались такие формы обеспечения их конкурентоспособности, как аналитико-моделирующие семинары и индивидуальная работа с консультантами, направленная на выявление точек профессионального роста.

Второй цикл оценки и присвоения классности управленческим работникам был направлен на освоение этой категорией работников жестких навыков распознавания опасных производственных ситуаций в производственных процессах, стадий их развития, а также разработки мер по их предотвращению и устранению.

Цель третьего цикла оценки классности — освоение жестких навыков разработки и стандартов рабочих процессов и операций для устойчивого функционирования и развития подразделения и предприятия. «Основные этапы третьего цикла развивающей аттестации:

- проведение организационно-технологического аудита подразделений;
- разработка стандартов производственных операций;
- проведение оценки и самооценки линейных руководителей по критериям профессионализма;
- разработка и реализация программ развития подразделений;
- проведение обучения линейных руководителей;
- разработка системы оценки классности линейных руководителей;
- проведение самой аттестации и подведение итогов» [74] (рисунок 5.10).

Каждым работником управленческого труда был проведен организационно-технологический аудит своих подразделений, смежных, а также других производственных единиц АО «Ургалуголь».

Аудит проводился в форме посещения определенных рабочих мест с написанием соответствующего отчета под кураторством руководителей служб — главных специалистов предприятия и компании, а также с использованием методики бенчмаркинга.

Основной задачей аудита явилось повышение квалификации работников и улучшение системы их взаимодействия посредством выявления взаимосвязей между технологическими и управленческими процессами предприятия.



Рисунок 5.10 — Схема третьего цикла развивающей аттестации

Примечание: адаптировано автором на основе [74].

Организация обучения управленческих работников собственными силами позволила конкретизировать стратегию развития компании и повысить их вовлеченность в ее реализацию.

Третий цикл оценки классности управленческих работников выявил тенденцию повышения уровня развития управленческого потенциала, особенно в части приобретения ими жестких навыков организации эффективного и безопасного труда. Но эффективность использования управленческого потенциала оставалась на недостаточном для устойчивого развития предприятия уровне.

Отмеченные тенденции обусловили актуальность, цели и задачи четвертого цикла оценки классности управленческих работников.

Для подготовки к четвертому циклу оценки классности были уточнены и приняты единые критерии оценки управленческих работников (таблица 5.3).

Цель четвертого цикла — обеспечение управленческими работниками безопасной работы комплексов «машина — человек» в режиме не менее 300 ч производительной работы в месяц, а также наращивание темпов роста производительности труда до 20 % в сравнении с предыдущим годом.

Схема проведения четвертого цикла оценки классности управленческих работников представлена на рисунке 5.11.

С целью устранения системных пробелов в квалификации персонала, выявленных в ходе третьего цикла присвоения классности управленческим работникам, привлеченными сотрудниками НИИОГР проводились занятия по разработанным программам. В результате обучения управленческие работники разрабатывали и согласовывали программы развития своих подразделений.

Для повышения эффективности проведения четвертого цикла развивающей аттестации, а также для большей вовлеченности руководителей производственных единиц было принято решение о выделении двух этапов работы:

- рассмотрение программ улучшений и достигнутых результатов развития участков и отдельных управленческих работников;
- рассмотрение базовых жестких навыков в области технологии и безопасности работы на своем участке.

Таблица 5.3 — Шкала оценки классности управленческих работников

Класс	Ответственность	Квалификация	Организаторские способности	Развитие	Качество производственного процесса	Результат	К окладу, %
1	Имеет мощную личностную установку, полностью отвечает за доверенное ему дело	Хорошо знает все технологические* процессы предприятия, видит пути их улучшения	Постоянно развивает коллектив. Результаты намного выше предъявляемых требований	Самостоятельно планирует, разрабатывает, согласовывает и осваивает инновации	Согласованное взаимодействие персонала на основе высоких стандартов, обеспечивающее безопасную ритмичную работу оборудования в режиме 600 ПМЧ** в месяц и более	Коллектив-лидер	+30
2	Имеет личностную установку, достаточную для успешной деятельности на этом уровне, отвечает за доверенное ему дело, периодические проверки обязательны	Хорошо знает все технологические процессы предприятия, их взаимосвязь	Хорошо организует работу коллектива с требуемым результатом	Участвует в разработке инноваций и осваивает их	Согласованное взаимодействие персонала на основе стандартов, обеспечивающее безопасную, ритмичную работу оборудования в режиме не менее 500 ПМЧ в месяц	Устойчивая динамика повышения производственных показателей	+20
3	Имеет высокую мотивацию, но необходим систематический контроль со стороны руководства	Хорошо знает технологический процесс своего участка, понимает все технологические процессы предприятия	Организовывает работу коллектива с требуемым результатом	Самостоятельно разрабатывает и реализует отдельные улучшения	Регламентированное взаимодействие персонала, обеспечивающее безопасную, ритмичную работу оборудования в режиме не менее 400 ПМЧ в месяц	Стабильное выполнение плановых производственных показателей	+10
4	Имеет недостаточную мотивацию, выполняет отдельные поручения руководства, необходим регулярный контроль	Хорошо знает технологический процесс своего участка, имеет общие представления о технологических процессах смежных участков	Способен удовлетворительно организовать работу коллектива для решения поставленных задач	Реализует отдельные улучшения, предлагаемые руководством	Взаимодействие персонала на основе распоряжений руководителя, обеспечивающее безопасную работу оборудования в режиме не менее 300 ПМЧ в месяц	В основном выполнение плановых производственных показателей	+5
5	Имеет слабую мотивацию, нуждается в постоянном контроле со стороны руководства	Недостаточно знает технологический процесс своего участка	Способен организовать часть коллектива на решение конкретной поставленной задачи	—	Недостаточно согласованное взаимодействие персонала, оборудование работает 200 ПМЧ в месяц и менее	Нестабильное выполнение плановых производственных показателей	0
6	ПЕРЕАТТЕСТАЦИЯ ИЛИ ПОНИЖЕНИЕ ОКЛАДА						

* Технологические процессы шахты: проходка, добыча, доставочный и конвейерный транспорт, вентиляция, противопожарная защита, электроснабжение, водоотлив, монтажные работы.

** ПМЧ — производительный машино-час: час работы комплекса «машина — работник» в паспортном режиме.

Примечание: составлено при участии автора.



Рисунок 5.11 — Схема проведения четвертого цикла оценки классности управленческих работников

Примечание: составлено при участии автора.

Также при подготовке к оценке классности по каждому производственному участку составлены структуры использования месячного фонда времени технологических комплексов в форме, представленной на рисунке 5.12.

Предложенная форма «коробки отбора производственной мощности» позволила унифицировать простои и направления повышения производительного времени оборудования, выявить узкие места и визуализировать результаты работы руководства каждого участка.

На пятом этапе развивающей оценки классности было принято решение о развитии внутренней конкурентной среды производственного объединения, следствием чего стала организация ежеквартального мониторинга реализации планов и программ развития производственных подразделений.

С этой целью были проведены серии рабочих совещаний с управленческими работниками производственных участков. Составлен проект стимулирования работников управленческого труда, увязывающий результаты реализации программы развития с размером его заработной платы. В качестве показателей мониторинга программ развития выделены следующие:

- согласование и утверждение плана развития подразделения;
- цель и количество мероприятий в плане развития подразделения на год;

- количество реализованных мероприятий плана развития подразделения;
- процент реализованных мероприятий плана развития подразделения.

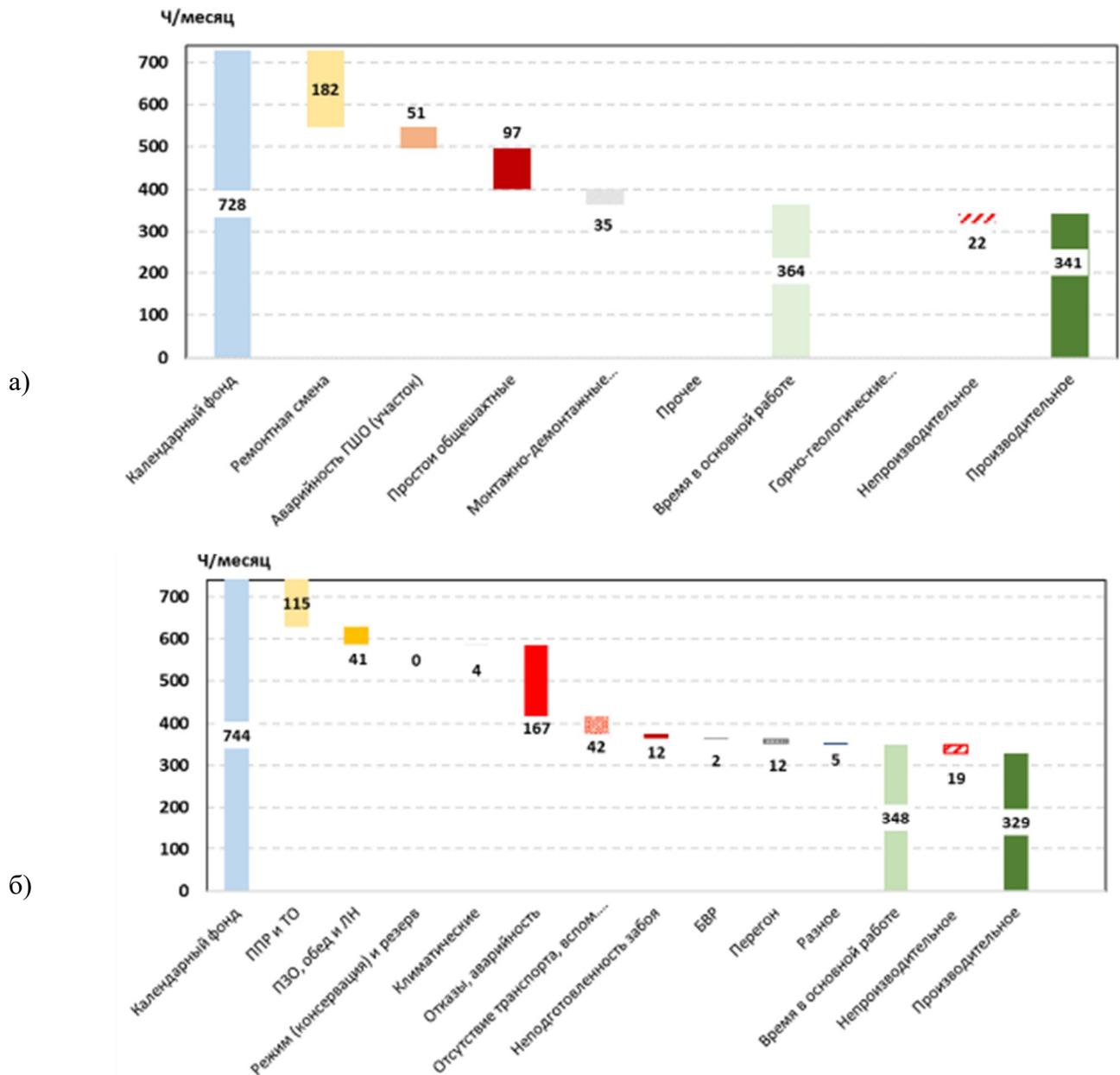


Рисунок 5.12 — Структура среднемесячного фонда времени очистного комплекса (а) и экскаватора РС-1250 (б) в 2018 году

Примечание: составлено при участии автора [236].

В таблицах 5.4 и 5.5 представлены результаты мониторинга программ развития, из которых видно, что повышение конгруэнтности внутренней среды обеспечило рост количества подразделений с разработанными планами развития более чем в 7 раз; количество запланированных мероприятий выросло более чем в 2 раза; доля реализованных мероприятий выросла в 20 раз [238].

Таблица 5.4 — Реализация программ развития в рамках пятого цикла присвоения классности управленческих работников (исходное состояние)

Участок	Наличие плана	Согласование и утверждение плана	Определен целевой показатель	Количество мероприятий на год	Количество мероприятий на текущую дату	Реализовано	% реализованных на текущую дату
ш. "Северная"							
№3	Обещали представить до 27.02.19 г.						
№6							
№8							
№9							
УВР							
УШВ							
ВТБ	Внесены корректировки	Внесены корректировки	Внесены корректировки	6	1	0	0
ВШТ			Внесены корректировки	8	0	0	0
РГВ			Внесены корректировки	8	0	0	0
Монт.			Отсутствует	4	3	0	0
ИТОГО по ППР	Соответствуют 0 из 10	0 из 10	1 из 10	26	4	0	0
ОГР							
Буреинский	Обещали представить до 28.02.19 г.	Внесены корректировки					
Правобережный							
Техколонна							
ВР				10	нет сроков		
ИТОГО по ОГР	Соответствует 1 из 4	0 из 4	0 из 4	10	0	0	0
ПТУ							
ОУ-22	До 28.02.19 г.						
Погрузка	Внесены корректировки	Внесены корректировки	Внесены корректировки	9	2	1	50
ЖД			Внесены корректировки	8	1	0	0
ИТОГО по ПТУ	Соответствуют 0 из 3	0 из 3	0 из 3	17	3	1	33
ОФ "Чегдомын"							
ОФ		Внесены корректировки		12	3	0	0
ИТОГО УРГАЛУГОЛЬ	2 из 18	0 из 18	2 из 18	65	10	1	10
	11%	0%	11%	100%	15%	2%	

Примечание: составлено автором.

Таблица 5.5 — Реализация программ развития в рамках пятого цикла присвоения классности управленческих работников (достигнутое состояние)

Участок	Наличие плана	Согласование и утверждение плана	Определен целевой показатель	Количество мероприятий на год	Количество мероприятий на текущую дату	Качество мероприятий"	Реализовано	% реализованных на текущую дату
ш. "Северная"								
№3				7	7	0,49	2	29
№6			Выполнение год. плана по проходе	13	12	0,36	10	83
№8				13	12	0,39	5	42
№9				8	7	0,38	1	14
УВР				7	5	0,53	3	60
УШВ			Отсутствует	9	9	0,54	1	11
ВТБ		Требуется пересогл.		8	6	0,63	3	50
ВШТ	Требуется корр.	Требуется пересогл.		8	4	0,60	0	0
РГВ				9	7	0,53	4	57
Монт.			Отсутствует	4	3	0,33	2	67
ИТОГО по ПГР	Соответствуют 9 из 10	7 из 10	6 из 10	86	72	0,47	31	43
ОГР								
Буреинский	Требуется корр.	Требуется пересогл.	Требуется пересогл.					
Правобережный								
Техколонна				10	10	0,43	6	60
ВР				9	9	0,83	7	78
ИТОГО по ОГР	Соответствует 2 из 4	2 из 4	1 из 4	19	19		13	68
ПТУ								
ОУ-22				7	4	0,71	3	75
Погрузка				9	6	0,65	2	33
ЖД				8	6	0,63	2	33
ИТОГО по ПТУ	Соответствуют 3 из 3	2 из 3	3 из 3	24	16	0,66	7	44
ОФ "Чегдомын"								
ОФ				12	9	0,48	5	56
ИТОГО УРГАЛУГОЛЬ	15 из 18	12 из 18	11 из 18	141	107	0,53	56	52
	83%	67%	61%	100%	76%		40%	

Примечание: составлено автором.

Специалистами НИИОГР была произведена оценка качества разработанных мероприятий, составляющих планы развития производственных подразделений.

В результате расчетов выявлено, что значительно (на 40 %) выросло качество подготовки мероприятий и программ развития. Следствием более качественной подготовки мероприятий стал рост доли реализованных мероприятий, который составил 300 % к предыдущему году.

Таким образом, повышение конгруэнтности внутренней конкурентной среды предприятия, которое выразилось в повышении частоты мониторинга программ и планов развития, позволило существенно повысить эффективность использования управленческого потенциала управленческих работников, что, в свою очередь, положительно отразилось на уровне и динамике результатов деятельности среднесписочного руководителя АО «Ургалуголь» за период 2015—2020 годов (рисунок 5.13).

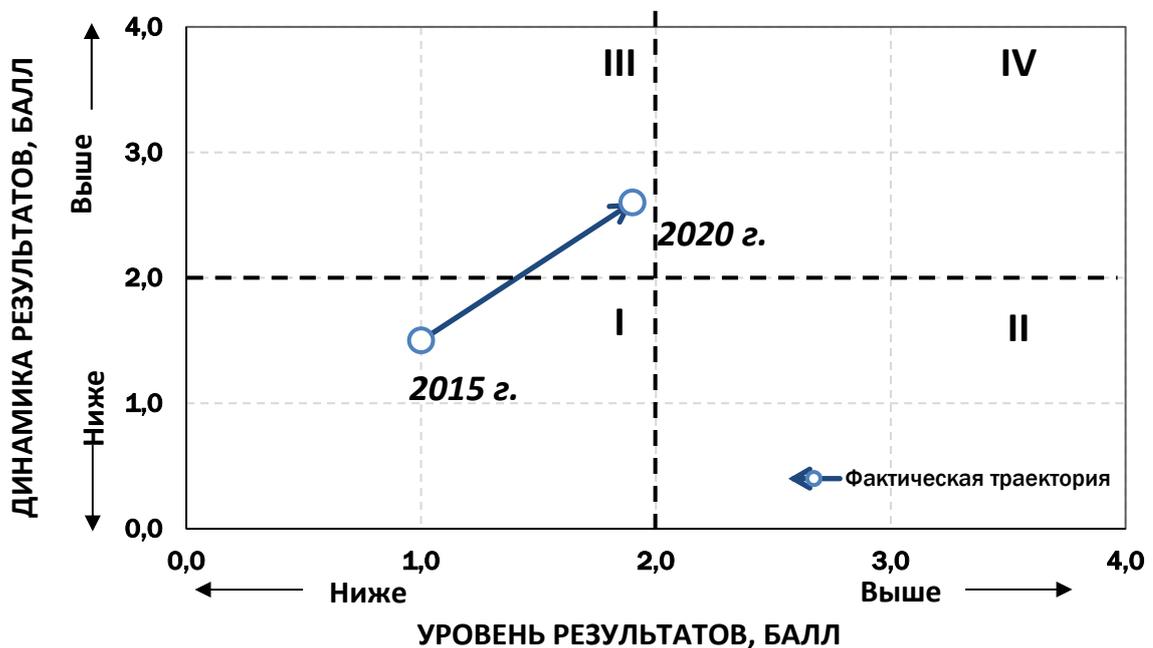


Рисунок 5.13 — Фактическая траектория изменения конкурентной позиции среднесписочного работника из состава управленческих работников АО «Ургалуголь» за период 2015—2020 годов (250 чел.)

Примечание: составлено автором.

Таким образом, повышение уровня развития и эффективности использования управленческого потенциала управленческих работников АО «Ургалуголь», осуществляемое с применением системы присвоения классности позволило усилить их рыночные позиции и обеспечить требуемую динамику развития компании.

ООО «Восточно-Бейский разрез» (2015—2020)

Несмотря на относительно высокую динамику производственно-технических показателей, целью развития ООО «Восточно-Бейский разрез» является сохранение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия. Это обусловлено особенностями развития региона — ростом конкуренции среди компаний-углепроизводителей, что сопровождалось открытием новых предприятий с более доступными и качественными запасами угля и выгодным расположением относительно железнодорожных магистралей, потерей рынков сбыта, возникновением ограничений отгрузки железнодорожным транспортом.

Поэтому основным направлением формирования лидирующих позиций предприятия в регионе было выбрано обеспечение конкурентоспособности управленческих работников [237].

Для решения поставленной задачи в ООО «Восточно-Бейский разрез» было начато формирование институциональных условий, обеспечивающих функционирование и развитие механизмов конкуренции в трудовых отношениях на предприятии, в соответствии с которыми каждое подразделение рассматривается как центр финансовой ответственности, а его руководитель — как распорядитель экономических ресурсов, который по своему функционалу планирует и контролирует эффективность их использования, организует реализацию мероприятий по улучшению использования труда и средств труда в своей зоне ответственности.

При этом достигнутые за период 2007—2014 годов результаты характеризовались тем, что обязательным правилом для работников среднего уровня управления стал регулярный отчет об использовании средств и сравнение затрат

с бюджетом. Вместе с тем анализ удельных показателей эффективности на примере участка добычи угля показал:

- максимальная и минимальная эффективность использования различаются по средствам труда в 1,35 раза, по живому труду — в 1,49 раза, по денежным средствам — в 1,61 раза;
- средняя эффективность использования отличается от минимальной по средствам труда в 1,14 раза, по живому труду — в 1,22 раза, по денежным средствам — в 1,31 раза (таблица 5.6).

Таблица 5.6 — Показатели эффективности использования ресурсов участка добычи угля

Вид ресурса	Формула расчета	Фактические показатели, отн. ед.*		
		Минимум	Среднее	Максимум
1. Средства труда	Объем экскавации / вместимость ковшей парка экскаваторов	1,00	1,14	1,35
2. Труд	Объем экскавации / трудозатраты в наряде	1,00	1,22	1,49
3. Денежные средства:	Затраты (по элементам себестоимости) / объем экскавации	1,00	1,31	1,61
— на оплату труда		1,00	1,20	1,52
— на услуги по ремонту и эксплуатации оборудования		1,00	1,73	2,67
— на горюче-смазочные материалы		1,00	1,32	1,58
— на электроэнергию		1,00	1,39	1,98
— на услуги автоколонны технологического транспорта		1,00	1,28	1,90
— на услуги тракторно-бульдозерного участка		1,00	1,34	1,74

* За 1,0 принято минимальное значение показателя за год.

Примечание: составлено при участии автора [317].

Результаты анализа выявили, что работники среднего звена управления являются в значительной степени формальными распорядителями ресурсов, ориентированными на достижение объемных, а не экономических показателей деятельности.

В результате проделанной аналитической и моделирующей работы был выявлен значительный масштаб стоящих перед руководством задач и принято решение о необходимости повышения конгруэнтности внутренней конкурентной среды внешней посредством активизации работы по освоению новых институциональных условий (таблица 5.7).

Таблица 5.7 — Осваиваемые институты развития конкурентной среды предприятия

Наименование	Цель
1. Персонифицированная выдача нормированного наряд-задания	Повышение информированности и уровня развития жестких навыков управленческих работников, направленных на организацию и взаимоувязку трудовых операций и процессов во времени и пространстве
2. Недельно-суточное планирование	
3. Планирование и исполнение мер по устранению и контролю опасных производственных ситуаций (ОПС)	Формирование жестких навыков по целенаправленному выявлению, контролю и устранению ОПС
4. Реестры ОПС	
5. Совет бригадиров	Организация обратной связи с коллективом
6. Школа горного инженера	Повышение качества контроля производства, согласование методов решения текущих задач
7. Рейтинги начальников участков	Стимулирование управленческих работников к достижению целей и новых требований, развитие конкурентных отношений
8. Обновленные нормы труда, визуализированные техкарты	Упорядочивание процессов и операций
9. Система визуализированного учета результатов труда	«Наполнение» заработной платы трудом
10. Обновленный хозяйственный учет	Формирование системы бюджетирования деятельности работников

Примечание: составлено автором.

Для каждого производственного подразделения были определены показатели и целевые значения производительности, эффективности, безопасности труда и качества трудовой жизни работников.

Использование целевых значений в качестве основных ориентиров деятельности позволило руководителям производственных подразделений начать планировать эффективность использования ресурсов на следующий месяц. Для освоения этого подхода был разработан проект баланса производства (оказания) и потребления продукции (услуг) на месяц, в котором все участники взаимоотношений (10 руководителей подразделений) согласовали друг с другом объем оказываемых услуг и их стоимость (таблица 5.8).

Таблица 5.8 — Форма баланса производства (оказания) и потребления продукции (услуг)

ПОСТАВЩИК		ПОТРЕБИТЕЛЬ											
Подразделение	Продукция (услуга)	УДУ	КУСОПП	АК№1	ТБУ	РММ	ЭНЕРГО	АК№2	ЭМС	ОМТС	БУХ	РСУ	ДИР
УДУ	Тонна добытого угля	■		+	+		+	+					+
КУСОПП	Тонна отгруженной продукции		■		+								+
АК № 1	Маш.-ч автосамосвала на линии	+	+	■									
ТБУ	Маш.-ч грейдера на линии	+	+		■							+	
РММ	Чел.-ч			+	+	■	+	+					
ЭУ	Чел.-ч	+	+	+			■	+					+
АК № 2	Маш.-ч вспом. транспорта	+	+	+	+			■		+	+	+	+
ЭМС	Маш.-ч готовности экскаватора	+							■				

Условные обозначения: УДУ — участок добычи угля; КУСОПП — комплексный участок сортировки и отгрузки переработанной продукции; АК № 1 — автоколонна № 1 (технологическая); ТБУ — тракторно-бульдозерный участок; РММ — ремонтно-механические мастерские; ЭУ — энергоучасток; АК № 2 — автоколонна № 2 (вспомогательная); ЭМС — энергомеханическая служба; ОМТС — отдел материально-технического снабжения; БУХ — бухгалтерия; РСУ — ремонтно-строительный участок; ДИР — дирекция разреза (исполнительный директор); + — стоимость поставляемой и приобретаемой продукции (услуг).

Примечание: составлено при участии автора [317].

Расчеты показали, что уже на этом, первоначальном этапе после включения экономического интереса и ответственности руководителей производственных подразделений экономия ресурсов по предприятию составила около 3,5 % [317].

Для налаживания системы ежесменного учета фактического количества оказанных услуг и их стоимости в ремонтно-механических мастерских, на тракторно-бульдозерном участке, в автоколонне № 1, энергомеханической службе, на энергоучастке были разработаны и начали применяться журналы учета отработанного времени и оказанных услуг.

Для повышения экономической ответственности и мотивации управленческих работников на следующем этапе развития конкурентной среды в ООО «Восточно-Бейский разрез» введена система рейтингов начальников производственных подразделений.

При этом на первых этапах в системе учета результатов деятельности в денежном выражении существовали дефекты, заключающиеся в следующем:

- оценка управленческих решений производится после того, как оно реализовано;
- учет стимулирует работников управленческого труда к увеличению количества услуг (продукции) вместо повышения качества и эффективности использования ресурсов;
- при негативных результатах реализации решения выявляется «виновное лицо», а не системная причина.

По итогам рассмотрения указанных дефектов были изменены методика и механизм оценки результатов деятельности работников управленческого труда.

Далее развитие управленческих работников осуществлялось с использованием метода присвоения классности.

В результате синтеза научно-методических и практических подходов к оценке классности была разработана компетентностная модель управленческого работника ООО «Восточно-Бейский разрез».

Предложенная компетентностная модель включает две взаимосвязанные области: теоретическую (представления и знания) и практическую (умения

и навыки), которые, в свою очередь, разделены еще на три вида: глобальные, инновационные и экономические компетенции (таблица 5.9).

Таблица 5.9 — Компетентностная модель управленческих работников

Область компетенций	Глобальная	Инновационная	Экономическая
Представления и знания	Закономерности функционирования объекта управления как части мировой социально-экономической системы (К ₁)	Закономерности трансформации объекта управления (К ₂)	Закономерности эффективного преобразования ресурсов в продукт (К ₃)
Умения и навыки	Планирование, организация и контроль результатов функционирования объекта управления на уровне, соответствующем мировым стандартам безопасности, производительности и эффективности (К ₄)	Планирование, организация и контроль улучшений объекта управления, обеспечивающих его конкурентные преимущества (К ₅)	Планирование, учет и контроль эффективного распределения ограниченных ресурсов по приоритетным задачам развития объекта управления и потребительской ценности труда каждого работника (К ₆)

Примечание: составлено автором.

С использованием предложенной модели был разработан комплекс показателей для оценки компетенций персонала по каждой категории — горные мастера, механики, начальники смен и участков, а также шкала соответствия значений этих показателей мировым и отраслевым стандартам эффективности и качества управления, которая представлена в таблице 5.10.

Оценка фактического уровня компетенций работников управленческого труда угледобывающего предприятия осуществлялась на основе письменного экзамена, собеседования с комиссией руководителей и специалистов высшего уровня, а также статистической отчетности о результатах функционирования объекта управления (участка, смены, бригады).

Графическая модель оценки фактического уровня компетенций управленческого работника, в которой мировой стандарт количественно оценивается в 4 балла, лучший российский — 3 балла, средний российский — 2 балла, ниже среднероссийского — 1 балл, представлена на рисунке 5.14.

Реализация поэтапных изменений структуры деятельности управленческих работников, их более полное соответствие целям развития предприятия и требованиям внешней рыночной среды привели к росту социально-экономических результатов деятельности предприятия (рисунок 5.15).

Таблица 5.10 — Фрагмент шкалы оценки соответствия компетенций управленческих работников мировым и отраслевым стандартам эффективности и качества управления

Стандарт	Компетенции					
	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆
Мировой	Знает и применяет передовые технические и технологические решения	Знает и применяет передовые формы организации труда и мотивации персонала	Развивает баланс социально-экономических интересов стейкхолдеров предприятия	Ежедневно реализует меры, которые приводят к устойчивому выполнению плана производства и снижению риска реализации негативных событий	Самостоятельно реализует актуальные системные улучшения. Может подтвердить результаты улучшения количественными и качественными показателями	Обеспечивает устойчиво высокий уровень использования материальных и трудовых ресурсов
Лучший российский
Средний российский
Ниже среднего российского	Не знает и не применяет передовые технические и технологические решения	Не знает передовые формы организации труда и мотивации персонала	Ухудшает баланс социально-экономических интересов стейкхолдеров предприятия	Не обеспечивает 100%-го выполнения плана производства	Не участвует в реализации улучшений	Не обеспечивает отраслевой уровень использования материальных и трудовых ресурсов

Примечание: составлено автором.

а)

б)

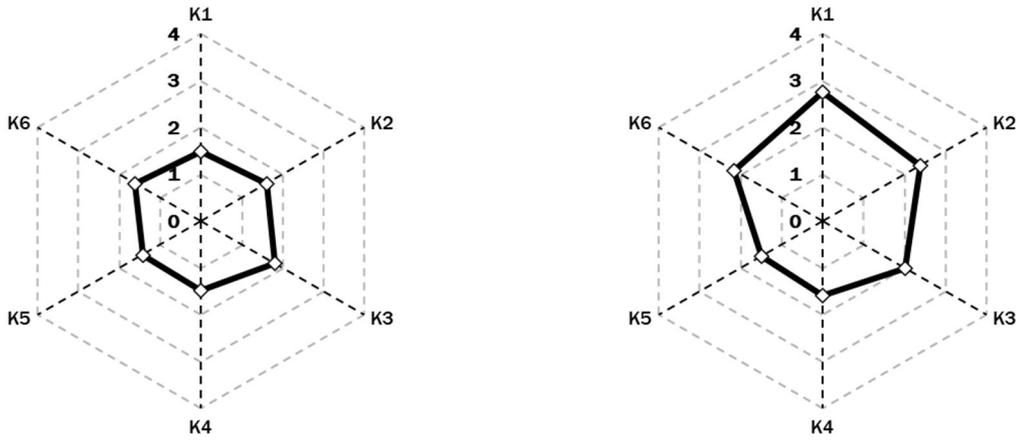
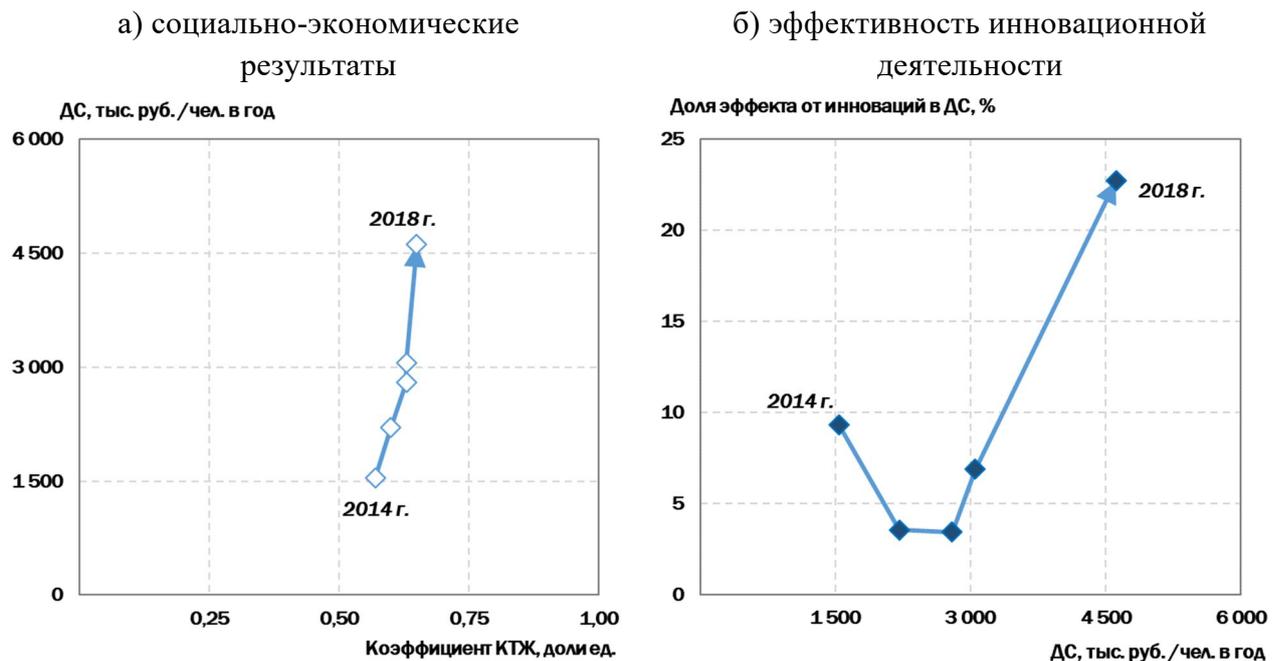


Рисунок 5.14 — Оценка фактического уровня компетенций управленческих работников ООО «Восточно-Бейский разрез» в 2018 (а) и 2019 (б) годах

Примечание: составлено автором.



Условные обозначения: ДС — добавленная стоимость, КТЖ — качество трудовой жизни работников.

Рисунок 5.15 — Динамика результатов динамизации конкурентоспособности управленческих работников на угольном разрезе «Восточно-Бейский»

Примечание: составлено автором.

Для выявления резервов роста конкурентоспособности управленческих работников на разрезе была проведена работа, включающая: оценку структуры ра-

бочего времени, компетенций, бенчмаркинг трудовой деятельности управленческих работников разреза, — результатом которой явилось выделение трех групп задач и функций работников:

- Группа А — функции и задачи, реализация которых обеспечивает создание добавленной стоимости производимой продукции, в частности: бюджетирование и планирование производства, организация производства и труда, надзор и контроль производственных процессов, выработка и реализация мер по повышению эффективности использования ресурсов и качества продукции, разработка и реализация мер по развитию персонала.

- Группа В — функции и задачи, реализация которых не обеспечивает создание добавленной стоимости продукции, в частности: учет и отчетность, рутинные операции по формированию отчетных и учетных форм.

- Группа С — функции и задачи, реализация которых снижает добавленную стоимость продукции, в частности: задачи, решаемые неэффективными способами, потери рабочего времени, нефункциональные задачи, работы или услуги без конкретизации результатов и потребителей.

Установлено, что фактическая структура функционала управленческих работников на разрезе, по выделенным категориям, следующая: А — 30—40 %, В — 40—50 %, С — 10—30 %, — что свидетельствует о существенных резервах для дальнейшего повышения эффективности управления предприятием.

Проектные результаты апробации методологии динамизации конкурентоспособности управленческих работников предприятий

Для динамизации конкурентоспособности управленческих работников регионального угледобывающего производственного объединения «СУЭК-Хакасия» применен метод разработки и реализации программ развития.

Основным инструментом реализации выбранного метода является организационно-технологический проект, который представляет собой ограниченное

во времени предприятие (дело), направленное на создание недостижимого ранее результата организационными и технологическими способами. «Он содержит взаимосвязанные общей целью решения и мероприятия, реализация которых позволяет перевести объект управления (подразделение, рабочее место) на новый уровень развития либо в новое улучшенное состояние» [6].

Основными направлениями реализации организационно-технологических проектов управленческими работниками являлись:

- а) освоение новых трудовых функций (создание продуктов и услуг);
- б) достижение более высоких социо-компетентностно-экономических результатов в рамках существующих трудовых функций.

В силу специфики угледобывающего производства разрабатываемые на предприятиях объединения оргтехпроекты в основном направлены на достижение более высоких социо-компетентностно-экономических результатов в рамках существующих трудовых функций.

«Для выбора приоритетных организационно-технологических проектов, планируемых к реализации, построена матрица, описывающая наиболее существенные потери ценности функции (в соответствии с предложенной классификацией) в каждом рабочем процессе горнодобывающего предприятия.

Заполнение каждой ячейки разработанной матрицы позволяет, по сути, определить “точки роста” и резервы, для реализации которых необходимы разработка и осуществление организационно-технологических проектов.

При этом реализуемые проекты могут быть различного масштаба: “локальными — обновление оборудования, совершенствование отдельных операций, процессов; комплексными — улучшение производственного процесса; системными — преобразование организационной структуры, функций и отношений на предприятии”» (таблица 5.11) [112].

Таблица 5.11 — Матрица выбора организационно-технологических улучшений

Потери ценности функции / Источник улучшений	Процессы открытых горных работ				
	Обеспечение готовности оборудования	БВР	Эксплуатация горной массы	Транспортирование	Складирование и отвалообразование
Перепроизводство	КТГ не обеспеченный фронтом работ	Несоблюдение графика БВР (опережение)	Замещение более дорогой автотранспортной вскрышей более дешевой бестранспортной	Перевыполнение планового грузооборота из-за увеличения факт. расстояния транспортирования	Нарушение проекта угольного склада по объемам или срокам хранения, снижение качества
Простои	Отсутствие фронта рем. работ	Несоблюдение графика БВР (отставание)	Организационные простои экскаватора в течение смены	Организационные простои автосамосвала в течение смены	Аварийность ГТО
Брак	Аварийность ГТО по причине некачественного ремонта	Переизмельчение угля / негабариты на вскрыше	Нарушение паспорта погрузки автосамосвала	Выгрузка угля на складе в несоотв. месте	Складирование угля на несоотв. штабель
Избыточные перемещения	Поиск инструментов, материалов по причине отсутствия регламента подготовки	Нерациональные маршруты переезда / перегона бурстанков	Увеличение количества рабочих забоев относительно планового	Несоответствие фактического (ямы, бугры) и учетного расстояния трасс	Нерациональное расстояние работ погрузчика
Перерасход / нерациональное использование ресурсов и аварийность	Неликвиды	Перерасход ВВ относительно планового	Избыточное количество вспой техники	Повышение расхода ДТ и зап. частей по причине непрофессиональной эксплуатации оборудования	Избыточное количество часов работы автосамосвалов, бульдозеров, погрузчиков
Несчастные случаи	Травмы, инциденты, аварии				
Снижение заинтересованности	Работа «с прохладцей», оппортунистическое поведение, увольнение				

Условные обозначения: БВР — буро-взрывные работы; КТГ — коэффициент технической готовности; ГТО — горно-транспортное оборудование; ВВ — взрывчатые вещества; ДТ — дизельное топливо.

Примечание: составлено при участии автора.

Управление организационно-технологическими проектами осуществляется рабочими группами «на принципах временных творческих коллективов» [171]. Повышение качества управления проектными группами достигается посредством:

- «планирования — разрабатываемые проекты должны соответствовать целям развития предприятия и должны быть направлены на освоение наиболее значимых в данный момент компетенций;
- организации — должны быть сформированы кросс-функциональные проектные группы и регулярные (не реже одного раза в 2 недели) семинары-совещания по рассмотрению хода реализации проектов;
- мотивации — оценка потенциала должна быть мотивирующей, то есть обратная связь по результатам оценки должна осуществляться при максимально доброжелательных условиях, для того чтобы привлечь работника к конструктивному обсуждению направлений и точек развития его способностей и компетенций; полученный экономический эффект от реализации проекта должен быть источником вознаграждения участников проектной группы;
- контроля — должен быть комплексным и охватывать как сам процесс разработки и реализации проектов, так и получаемые результаты; контроль должен быть минимум двусторонним, то есть включать самооценку участников проектной группы и внешнюю оценку» (рисунок 5.16) [112].

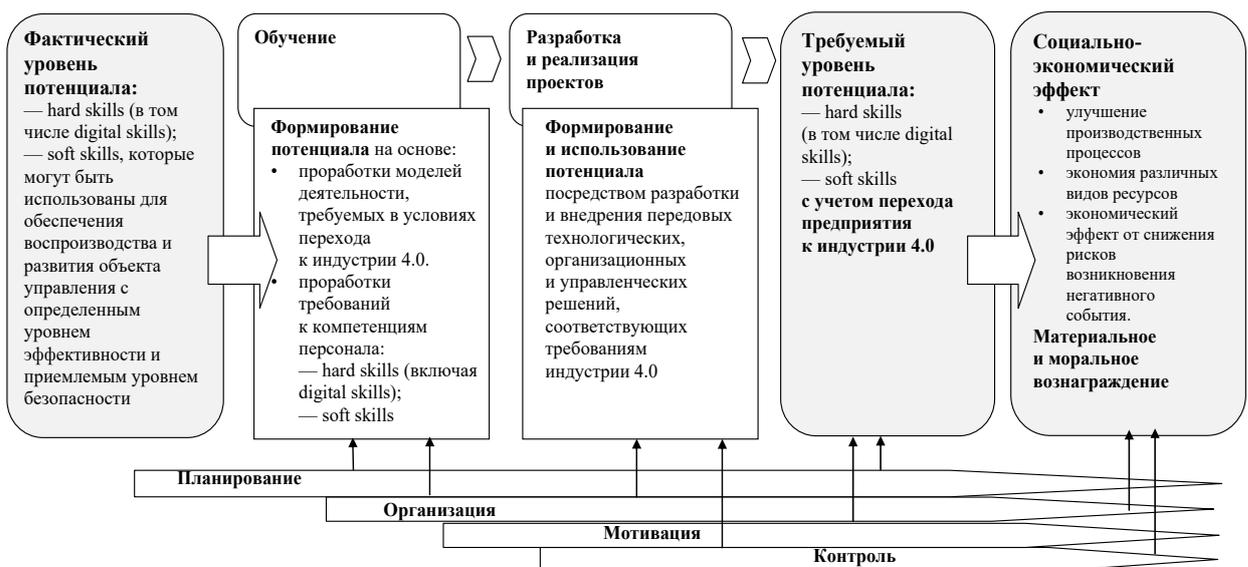


Рисунок 5.16 — Схема формирования и использования управленческого потенциала работников на основе проектного подхода

Примечание: составлено в соавторстве [112].

К основным жестким компетенциям, развиваемым работниками при разработке и реализации проектов улучшений, следует отнести: навык определения и оценки внутрипроизводственных резервов повышения производительности, эффективности и безопасности труда в зоне своей ответственности («оценка резервов роста»); навык выявления факторов перерасхода ресурсов и повышения рисков реализации негативных событий («выявление факторов перерасхода»), наличие и способность применить экономические и инженерно-технологические решения («экономическая и инженерная грамотность») [6].

К необходимым гибким навыкам следует отнести установку на продуктивный труд и саморазвитие работника. Оценка развития указанных выше жестких и гибких навыков в результате обучения оргтехпроектированию, разработки и реализации проектов представлена на рисунке 5.17.

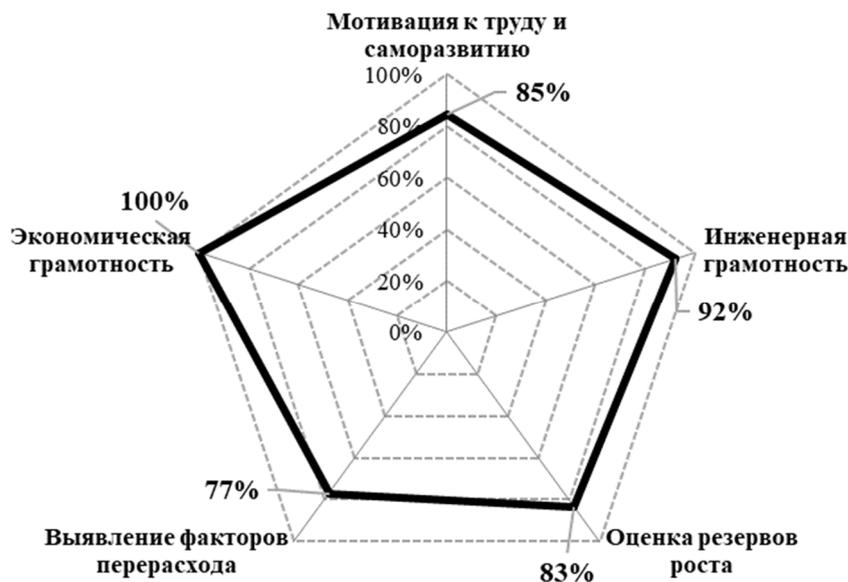


Рисунок 5.17 — Доля участников организационно-технологических проектов, отметивших рост своих компетенций (47 участников оргтехпроектов, 2020 год)

Примечание: составлено автором.

В результате опроса 100 % участников оргтехпроектов — руководителей среднего звена «отметили рост экономической грамотности, 92 % — рост инженерной грамотности, 85 % обозначили, что в результате разработки и реализации

организационно-технологических проектов у них повысилась мотивация к труду и саморазвитию» [6].

Фактический экономический эффект от реализации организационно-технологических проектов составил в 2020 году 113 000 тыс. руб., в 2021 — 20 000 тыс. руб., в 2022 — 82 000 тыс. руб.

Разработанные теоретические положения обеспечения конкурентоспособности управленческих работников использовались в практике следующих угледобывающих предприятий и компаний:

— угольные разрезы компании «Кузбассразрезуголь», разреза «Междуреченский» — при определении и реализации путей формирования высокоэффективной структуры управления и конкурентных трудовых отношений персонала;

— угольная энергетическая компания «СУЭК» — при разработке программы обучения и подготовки кадрового резерва руководителей и специалистов; разработке и реализации организационно-технологических проектов улучшения трудовых процессов; определении резервов повышения эффективности управления производством и организации полномасштабного инновационного процесса.

Выводы по главе 5

1. Разработан механизм динамизации конкурентоспособности управленческих работников как совокупность циклических действий (процедур), обеспечивающих реализацию принципов и методов, направленных на изменение конкурентной позиции управленческих работников, посредством развития и повышения эффективности использования управленческого потенциала каждого работника, а также конгруэнтности внутренней среды предприятия. В основе разработанного организационного механизма обеспечения конкурентоспособности управленческих работников лежит цикл организационных действий, включающий: оценку конкурентной позиции управленческих работников предприятия на основе определения уровня и динамики результатов их труда; проектирование траектории

изменения конкурентной позиции; определение условий для обеспечения конкурентоспособности управленческих работников с использованием предложенных методологических принципов; дифференциацию и индивидуальный подбор методов формирования, развития и повышения эффективности использования управленческого потенциала работника, а также методов преобразования внутренней среды предприятия; анализ результатов динамизации конкурентоспособности управленческих работников; коррекцию мер по динамизации конкурентоспособности управленческих работников; оценку изменения конкурентных позиций управленческих работников предприятия.

2. Эмпирическая оценка конкурентных позиций высших руководителей угольных компаний и предприятий за период 2016—2020 годов выявила, что в области, характеризующейся одновременно высокими уровнем и динамикой результатов труда (позиция «лидер»), находится 37 % исследуемых работников, а в области, характеризующейся одновременно низкими уровнем и динамикой результатов труда («аутсайдер»), — 27 %, позицию «выше среднего» занимают 13 %, «средний» — 23 % исследованных управленческих работников.

3. Разработанный организационный механизм динамизации конкурентоспособности управленческих работников был опробован на предприятиях горнодобывающей промышленности:

— АО «ЕВРАЗ КГОК» — при изменении конгруэнтности внутренней конкурентной среды предприятия — устранении барьеров во взаимодействии, препятствующих организации эффективного процесса развития комбината, между управляющим директором и руководителями среднего и первичного уровней управления комбината (более 1000 чел.), на основе развития и повышения эффективности использования управленческого потенциала этих работников;

— АО «Ургалуголь» — при реализации задачи повышения уровня и динамики производительности, эффективности и безопасности труда посредством повышения классности управленческих работников (более 250 чел.) при подготовке и реализации мер организационно-технологического развития компании;

— ООО «Восточно-Бейский разрез» — при формировании институциональных условий и системы развития и повышения эффективности использования

управленческого потенциала работников (более 90 чел.) с использованием методов тайм-менеджмента, стажировки, бенчмаркинга и бюджетирования трудовой деятельности, а также визуализации результатов управленческого труда;

— ООО «СУЭК Хакасия» — для развития компетенций управленческих работников среднего звена (более 50 чел.) на основе освоения методов проектного управления трудовыми процессами и получения на этой основе положительной социально-экономической динамики результатов.

В результате проведенной работы был получен и подтвержден актами внедрения экономический эффект в размере более 200 млн руб.

Полученные в результате апробации на представительном ряде промышленных предприятий результаты позволили сделать вывод о правомерности предложенных автором теоретических и методологических положений обеспечения конкурентоспособности управленческих работников промышленных предприятий на основе структурно-деятельностного подхода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации, являющейся научно-квалификационной работой, на основании выполненного автором исследования трудовых отношений в условиях конкуренции работников управленческого труда с применением структурно-деятельностного подхода решена научная проблема разработки методологии повышения темпов трансформации трудовой деятельности управленческих работников, необходимой для усиления их конкурентных позиций, что имеет важное значение для социально-экономического развития промышленности страны.

Выводы и рекомендации:

1. На основе эмпирических исследований влияния деятельности работников управленческого труда на функционирование промышленных предприятий установлено, что существуют значительные неиспользуемые резервы повышения эффективности как процессов воспроизводства, так и инновационного развития. Для реализации выявленных резервов необходимо преодоление разрыва между фактическими и требуемыми темпами трансформации трудовой деятельности в условиях нарастания неопределенности социально-экономических процессов, что потребовало теоретического обоснования и разработки методологии динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда.

2. Анализ и обобщение состояния теоретико-методологической базы регулирования конкуренции на рынке труда в совокупности с результатами изучения генезиса современных подходов к исследованию конкуренции как социально-экономического феномена в трудовых отношениях позволили сформулировать авторскую трактовку категории «конкурентоспособность работников управленческого труда»: свойство и характеристика непрерывного сохранения руководителем комплекса преимуществ в процессе реализации управленческого потенциала, соответствия требованиям внутрифирменного и внешнего рынков труда (как в текущем периоде, так и в перспективе), достижения одновременно взаимовыгодных результатов трудовых отношений между всеми субъектами функционирования предприятия и, как результат – лучшей позиции по сравнению с конку-

рентами. Уточнение и расширение содержания категории «конкурентоспособность работников управленческого труда» позволяет рассматривать ее как сложное социально-экономическое явление с позиции его дуальности: качественного и количественного проявления; статичности и динамичности реализации; индивидуального и опосредованного характера формирования и развития. В аспекте обеспечения удовлетворения интересов субъектов трудовых отношений предприятия выявлены идентификационно-мотивирующая, прогнозная и преобразующая функции конкурентоспособности работников управленческого труда.

3. Необходимость раскрытия внутреннего содержания конкурентоспособности работников управленческого труда потребовала уточнить понятие «управленческий потенциал работника» как совокупность имеющихся у работника гибких и жестких способностей, которые могут быть использованы для обеспечения эффективного и безопасного функционирования объекта управления, и ввести в научный оборот понятие «конгруэнтность внутренней и внешней среды предприятия» как достижение взаимодополняемости, взаимного соответствия в статике и динамике параметров развития, при котором соразмерные и согласованные требования обеспечивают как функционирование предприятий, так и конкурентоспособность работников управленческого труда в долгосрочном периоде.

4. Разработана научная концепция динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда, в соответствии с которой обеспечение темпов изменения конкурентоспособности работников управленческого труда на промышленных предприятиях достигается целенаправленным регулированием степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия, а уровень конкурентоспособности ограничивается уровнем развития управленческого потенциала работника. Новизной разработанной концепции являются выделение и учет двойственной природы факторов конкурентоспособности работников управленческого труда: с одной стороны, она обусловлена индивидуальными качествами и характеристиками работника, с другой — состоянием внутренней среды предприятия.

5. На основе систематизации тенденций развития промышленных предприятий определены особенности деятельности работников управленческого труда, предложен и обоснован структурно-деятельностный подход к исследованию конкурентоспособности этой деятельности, определены три взаимосвязанных ее компонента: социальный, обуславливающий сбалансированность интересов субъектов трудовых отношений; компетентностный — развитие и использование управленческого потенциала работника; экономический — эффективность и производительность труда работника и коллектива, — которые соответствуют циклу трудовой деятельности работника от определения целей до достижения результатов через освоение компетенций.

6. С учетом современных тенденций развития экономики и трудовых отношений обоснованы методологические принципы обеспечения конкурентоспособности работников управленческого труда: конгруэнтность внутренней и внешней среды предприятия; рыночная субъектность управленческих работников; непрерывность и опережающее формирование компетенций; сбалансированность интересов и ответственности субъектов. Ключевым условием обеспечения конкурентоспособности работников управленческого труда является целенаправленное регулирование степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия.

7. Выполненный анализ научных исследований и практики организации трудовой деятельности работников управленческого труда на промышленных предприятиях позволил обосновать и эмпирически доказать основные закономерности динамизации их конкурентоспособности, отражающие: влияние изменения конгруэнтности внутренней и внешней среды на изменение структуры деятельности работников управленческого труда; источник ресурсного обеспечения для динамизации конкурентоспособности управленческих работников; связь динамики развития управленческого потенциала работников и развития гибких компетенций; влияние степени конгруэнтности внутренней и внешней среды на динамику конкурентоспособности работников управленческого труда и уровня

развития управленческого потенциала работника относительно решаемых задач на уровень конкурентоспособности.

8. Разработана модель динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда, включающая следующие основные блоки: описание возможных рыночных позиций управленческих работников; выделение и описание уровней развития управленческого потенциала работника; дифференциация степени конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия; проектирование траектории изменения уровня конкурентоспособности.

9. Реализация разработанной научной концепции динамизации конкурентоспособности базируется на комплексе методов, включая методы формирования, развития и повышения эффективности использования управленческого потенциала работника, а также методы оценки и преобразования внутренней среды для повышения степени ее конгруэнтности внешней среде предприятия. Применение предложенного комплекса методов в деятельности промышленных предприятий позволяет реализовать целевую траекторию изменения конкурентоспособности работников управленческого труда с минимальными затратами.

10. Разработан методический инструментарий оценки и динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда на основе структурно-деятельностного подхода, включающий: методики оценки конкурентоспособности, управленческого потенциала работника и конгруэнтности внутренней и внешней среды предприятия; порядок дифференцированного выбора методов обеспечения конкурентоспособности работников управленческого труда с учетом индивидуальных свойств и характеристик работника и состояния внутренней среды предприятия. Возможности использования методического инструментария на корпоративном уровне позволяют анализировать и проектировать траекторию изменения конкурентных позиций управленческих работников; на уровне отдельного работника — выявлять конкурентные ограничения, точки роста в своей трудовой деятельности и планировать траекторию изменения своих конкурентных позиций.

11. Разработан организационный механизм динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда, который представляет совокупность циклических действий (процедур), обеспечивающих реализацию принципов и методов, направленных на изменение конкурентной позиции работников управленческого труда, посредством развития и повышения эффективности использования управленческого потенциала каждого работника, а также конгруэнтности внутренней конкурентной среды предприятия. Воспроизводимость организационного механизма достигается реализацией управленческого цикла усиления конкурентных позиций работников управленческого труда.

12. Реализация концепции динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда на предприятиях и в компаниях горнодобывающей промышленности позволила выявить существенные резервы ее повышения: значение относительного показателя конкурентоспособности среди исследуемых работников предприятий и компаний горнодобывающей промышленности находится в диапазоне от 1,00 до 1,89 при максимально возможном значении 4,00; наиболее актуальными точками роста конкурентоспособности для исследуемых работников управленческого труда является повышение инновационности и эффективности их труда.

Полученные в результате апробации на представительном ряде промышленных предприятий результаты позволили сделать вывод о правомерности предложенных автором теоретических и методологических положений динамизации конкурентоспособности работников управленческого труда промышленных предприятий на основе структурно-деятельностного подхода.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аганбегян, А. Г. Социально-экономическое развитие России / А. Г. Аганбегян. — М.: Дело, 2003. — 266 с.
2. Агафонов, В. В. Повышение технико-экономической эффективности производства угольного разреза на основе совершенствования его организационной структуры / В. В. Агафонов, А. В. Ошаров, С. И. Захаров // Уголь. — 2019. — № 10. — С. 79—85. — DOI 10.18796/0041-5790-2019-10-79-83.
3. Агафонов, В. В. Преобразование организационной структуры угольного разреза как главный фактор повышения его технико-экономической эффективности / В. В. Агафонов, А. В. Ошаров, С. И. Захаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2018. — № S34. — С. 3—25.
4. Адизес, И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует: пер. с англ. / И. К. Адизес. — 50-е изд. — М.: Альпина Паблшер, 2013.
5. Азев, В. А. Методология комплексного планирования горного производства в условиях инновационного развития угледобывающего предприятия: дис. ... д-ра техн. наук: 05.02.22 / В. А. Азев. — Екатеринбург, 2018. — 258 с.
6. Азев, В. А. Проектный подход к совершенствованию производственной деятельности и развитию персонала предприятий ООО «СУЭК-Хакасия» / В. А. Азев, А. А. Гартман, О. В. Конакова // Уголь. — 2021. — № 12 (1149). — С. 21—27. — DOI 10.18796/0041-5790-2021-12-21-27.
7. Академия рынка: маркетинг / Д. Арман, Ф. Букерель, Р. Ланкар [и др.]. — М.: Экономика, 1993.
8. Андреев, В. И. Интеграция воспитания и саморазвития интеллигентности и конкурентоспособности личности // Образование и саморазвитие. — 2009. — № 5. — С. 22.
9. Аникин, А. А. Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса / А. А. Аникин. — 3-е изд. — М.: Политиздат, 1979. — 367 с.

10. Апсаямов, Р. Г. Теория государства и права / Р. Г. Апсаямов // Международный журнал экспериментального образования. — 2012. — № 2. — С. 146—147.
11. Артемьев, В. Б. Проблемы формирования инновационной системы управления эффективностью и безопасностью производства в условиях финансового кризиса / В. Б. Артемьев, А. Б. Килин, В. А. Галкин // Уголь. — 2009. — № 6. — С. 24—27.
12. Артемьев, В. Б. Стратегия организационно-технологического развития угледобычи в ОАО «СУЭК» / В. Б. Артемьев // Уголь. — 2008. — Спецвыпуск. — С. 11—12.
13. Астахов, А. С. Геоэкономика (системная экономика недропользования) / А. С. Астахов. — М., 2004. — 488 с.
14. Афанасьева, Л. А. Теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом на основе внедрения программ трудовой адаптации / Л. А. Афанасьева, И. Г. Ершова // Управленческий учет. — 2022. — № 7-3. — С. 406—412.
15. Ахматова, М. В. Теоретические модели конкурентоспособности / М. В. Ахматова, Е. В. Попов // Маркетинг. — 2003. — № 4. — С. 25—38.
16. Бабанова, Ю. В. Развитие социального компонента как фактор повышения производительности труда компании / Ю. В. Бабанова, О. В. Зубкова, Н. А. Бухарина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2018. — Т. 12, № 1. — С. 125—132.
17. Баканов, С. А. Угольная промышленность Урала: жизненный цикл отрасли от зарождения до упадка: монография / С. А. Баканов. — Челябинск : Энциклопедия. — 2012. — 328 с. — ISBN 978-5-91274-149-4.
18. Баланс интересов и ответственности — основа, критерий и средство эффективного взаимодействия персонала угледобывающего предприятия / Н. В. Галкина, Т. А. Коркина, А. М. Макаров, Н. В. Яблонских // Горное дело в Казахстане. Состояние и перспективы: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., 19—22 сент. 2006 г., Алматы. — Алматы, 2006. — С. 282—286.

19. Бариленко, В. И. Решение проблем бизнеса и устойчивое развитие экономических субъектов / В. И. Бариленко // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2015. — № 4. — С. 113—121.
20. Беккер, Г. С. Человеческое поведение: экономический подход / Г. С. Беккер. — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — 672 с.
21. Белкин, В. Н. Инновационная активность менеджеров предприятий как условие развития трудового потенциала региона / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 4. — С. 1327—1340. — DOI 10.17059/2018-4-21.
22. Белкин, В. Н. Формирование конкурентоспособного человеческого капитала предприятия / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, Л. Б. Владыкина. — Екатеринбург, 2011.
23. Белкин, В. Н. Человеческий, социальный и интеллектуальный капитал фирм / В. Н. Белкин, В. Ю. Виноградова // Челябинский гуманитарий. — 2009. — № 2 (8). — С. 5—12.
24. Белкин, В. Н. Экономическая теория труда / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина. — М.: Экономика, 2007. — 352 с.
25. Белов, А. И. Эволюция формирования концепции конкурентоспособности на основе ее факторов / А. И. Белов // Известия ПГПУ: Общественные науки. — 2008. — № 7 (11). — С. 44—47.
26. Белых, В. И. Проблемы конкуренции на рынке труда / В. И. Белых, С. Г. Полковникова // Экономические науки. — 2017. — № 2 (28). — С. 191—195.
27. Бернацкая, О. С. Организация формирования компетенций на основе аттестации работников для повышения устойчивости развития предприятия / О. С. Бернацкая, П. П. Лутовинов, О. В. Зубкова // Организатор производства. — 2022. — Т. 30, № 1. — С. 145—157.
28. Богданов, А. А. Краткий курс экономической науки / А. А. Богданов // М.: КомКнига, 2007. — ISBN 978-5-484-00681-6.
29. Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007. — 816 с.
30. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — 5-е изд., доп. и перераб. — М.: Ин-т нов. экономики, 2002. — 1280 с.

31. Большой энциклопедический словарь. — М.; СПб.: Бол. Рос. энцикл.: Норинт, 1997. — 1456 с.
32. Брыкина, Н. В. Формирование кадрового потенциала сельского хозяйства: дис. ... канд. экон. наук / Н. В. Брыкина. — Ульяновск, 2014. — 194 с.
33. Буйницкий, А. И. Роль развивающей аттестации персонала и рейтингов руководителей подразделений в развитии предприятия / А. И. Буйницкий, А. С. Мануильников, М. Н. Полещук // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2015. — № S45-2. — С. 282—291.
34. Бутко, Г. П. Зарубежный опыт оценки роли человеческого капитала в агропромышленном комплексе / Г. П. Бутко, О. Н. Сапарова // Экономика сельского хозяйства России. — 2021. — № 11. — С. 109—113. — DOI 10.32651/2111-109.
35. Бутко, Г. П. Методические аспекты оценки человеческого капитала в АПК / Г. П. Бутко, О. Н. Сапарова, Н. Ф. Старыгина // Экономика сельского хозяйства России. — 2022. — № 10. — С. 56—61. — DOI 10.32651/2210-56.
36. Бутко, Г. П. Оценка структуры мотивации труда на предприятиях агропромышленного комплекса / Г. П. Бутко, О. Н. Сапарова // Экономика сельского хозяйства России. — 2020. — № 8. — С. 73—78. — DOI 10.32651/208-73.
37. Бухалков, М. И. Развитие форм и методов организации труда и производства в пространстве и времени / М. И. Бухалков // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2016. — № 2. — С. 30—36.
38. Бухалков, М. И. Рационализация режима рабочего времени на производстве / М. И. Бухалков // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2019. — № 7. — С. 13—22.
39. Быков, В. М. Формирование конкурентоспособного персонала вахтовых коллективов / В. М. Быков. — М., 2013.
40. Варнеке, Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие: пер. с нем. / Х.-Ю. Варнеке. — М.: Наука/Интерпериодика, 1999. — 280 с.
41. Васильев, Ю. П. Инновационное управление развитием производства в США, или как повысить производительность труда? / Ю. П. Васильев. — М.: Экономика, 2009. — 446 с.

42. Ветошкина, Т. А. К вопросу о конкурентоспособности выпускников вузов / Т. А. Ветошкина, О. В. Полянок // Известия УГГУ. — 2014. — № 2 (34). — С. 71—75.

43. Вильчинская, М. А. Взаимосвязь компетенций, саморазвития и самозанятости на современном рынке труда молодых специалистов / М. А. Вильчинская, С. Г. Волохова // Азимут научных исследований: Экономика и управление. — 2021. — № 2 (35). — С. 107—110.

44. Волгин, Н. А. Проблема кадровой политики и совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров / Н. А. Волгин // Вестник Поволжского института управления. — 2002. — № 4. — С. 37—43.

45. Волгин, Н. А. Человек, труд, экономика, управление: взаимосвязь и современные тренды. Постановочные вопросы / Н. А. Волгин // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. — 2018. — № 1. — С. 33—40.

46. Волков, С. А. Инновационная активность и результативность человеческого капитала угольной компании / С. А. Волков // Регион: системы, экономика, управление. — 2019. — № 1 (44). — С. 146—150.

47. Волков, С. А. Мотивационная среда угледобывающего предприятия: содержание, состояние, направления развития / С. А. Волков, А. Н. Машнюк, О. В. Конакова // Уголь. — 2019. — № 8. — С. 62—69.

48. Волков, С. А. О программе формирования действенного кадрового резерва в АО «СУЭК» / С. А. Волков // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2017. — № S37. — С. 290—294.

49. Волков, С. А. О состоянии и перспективах управления инновационным развитием ракетно-космической отрасли / С. А. Волков // Менеджмент предпринимательской деятельности: материалы 14-й науч.-практ. конф. (7 апр. 2016 г., Симферополь). — Симферополь: Ариал, 2016. — С. 59—61.

50. Волков, С. А. Повышение инновационной активности и результативности человеческого капитала угольной компании: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С. А. Волков. — Курск, 2019. — 130 с.

51. Воронов, А. Производительность труда и конкурентоспособность: две стороны одной медали / А. Воронов // Человек и труд. — 2002. — № 12. — С. 66—69.

52. Гайдученко, Е. Эмоциональный интеллект [Электронный ресурс] / Е. Гайдученко, А. Марушев. — URL: <http://1-a-b-a.com/lecture/show/99> (дата обращения 01.10.2021).

53. Галкина, Н. В. Дисбаланс интересов и ответственности главный тормоз развития угледобывающего предприятия / Н. В. Галкина, А. М. Макаров // Уголь. — 2006. — № 9. — С. 7—9.

54. Галкина, Н. В. Методологические аспекты социально-экономической адаптации угледобывающего предприятия к инновационному технологическому развитию / Н. В. Галкина, Т. А. Коркина, Л. В. Лабунский // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2007. — № 17, вып. 3. — С. 23—31.

55. Галкина, Н. В. Оценка конкурентоспособности руководящего персонала угледобывающего предприятия / Н. В. Галкина, Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Актуальные проблемы экономики и управления: сб. ст. 8-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Екатеринбург, 20—21 окт. 2020 г.) / отв. ред. проф. М. Н. Игнатьева и доц. Л. А. Мочалова. — Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2020. — С. 25—29.

56. Галкина, Н. В. Потенциал инновационного технологического развития предприятия: понятие, структура, модель / Н. В. Галкина, А. Б. Килин, А. С. Костарев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2015. — № S62. — С. 18—29.

57. Галкина, Н. В. Социально-экономическая адаптация угледобывающего предприятия к инновационной модели технологического развития: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Н. В. Галкина. — Челябинск, 2008. — 358 с.

58. Галузо, Е. А. Развитие конкурентоспособности персонала строительных организаций: дис. ... канд. экон. наук / Е. А. Галузо. — М., 2008. — 234 с.

59. Ганицкий, В. И. Менеджмент в горном деле: справ. пособие / В. И. Ганицкий, В. И. Эйрих. — М.: НИЦКП Восход-А, 2010. — 368 с.

60. Гартман, А. А. Определение параметров разреза нового технико-технологического уровня в условиях Бейского месторождения / А. А. Гартман, Ю. Г. Андреев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2017. — № S39. — С. 108—115.

61. Гастев, А. К. Трудовые установки / А. К. Гастев; под общ. ред. Ю. А. Гастева, Е. А. Петрова. — Изд. 3-е. — М.: Либроком, 2011. — 344 с. — ISBN 978-5-397-01999-6.

62. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерении / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 67—78.

63. Генкин, Б. М. Принципы организации труда профессорско-преподавательского состава / Б. М. Генкин, Е. В. Голева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2019. — № 2 (116). — С. 109—114.

64. Гойло, В. С. Современные западные теории воспроизводства рабочей силы / В. С. Гойло. — М.: Наука, 1975. — 230 с.

65. Голубев, А. А. Исследование критериев оценки инновационной активности хозяйствующего субъекта / А. А. Голубев, Е. В. Мохнаткина // Вопросы управления. — М., 2009.

66. Голубин, Е. А. Совершенствование структуры управления горнодобывающим предприятием: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. А. Голубин. — Челябинск, 2005. — 130 с.

67. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 560 с.

68. Грибин, Ю. Г. Материальное стимулирование инженерного труда на угледобывающих предприятиях / Ю. Г. Грибин, А. М. Солдатов, В. И. Чеботкевич. — М.: Недра, 2003. — 189 с.

69. Гуськова, И. В. Трансформация регионального рынка труда в условиях экономического кризиса: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / И. В. Гуськова. — Н. Новгород, 2010. — 351 с.

70. Давидова, В. Слушать, говорить и договариваться: что такое soft skills и как их развивать [Электронный ресурс] / В. Давидова. — URL: <http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills> (дата обращения 01.10.2021).

71. Даянц, Д. Г. Организационное поведение / Д. Г. Даянц, Н. П. Романова. — М.: Изд-во МГГУ, 2000. — 128 с.

72. Даянц, Д. Г. Формирование высокоэффективных команд менеджмента горных предприятий на базе оценок кадрового потенциала / Д. Г. Даянц, И. Ю. Марко // Горный информационно-аналитический бюллетень. — 2009. — № 7.

73. Диннер, И. В. Процесс и этапы профессионального самоопределения в условиях трансформации социально-трудовых отношений / И. В. Диннер // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. — 2020. — Т. 18, № 1. — С. 77—88.

74. Добровольский, А. И. Развивающая аттестация управленческого персонала ОАО «Ургалуголь» / А. И. Добровольский, Г. Л. Феофанов, О. С. Шивырялкина // Уголь. — 2013. — № 3. — С. 104—109.

75. Долженко, Р. А. Вовлеченность персонала металлургического предприятия и пути ее повышения / Р. А. Долженко, В. Ф. Гимадеев // Кадровик. — 2020. — № 11. — С. 64—77.

76. Долженко, Р. А. Руководитель банка: как эффективно оценивать и премировать его для достижения целей организации / Р. А. Долженко // Банковское дело. — 2017. — № 2. — С. 66—74.

77. Долженко, Р. А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании / Р. А. Долженко // Педагогическое образование в России. — 2017. — № 3. — С. 6—14.

78. Долженко, Р. А. Формирование и использование новых форм трудовых отношений в условиях становления инновационной экономики: автореф. ... дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / Р. А. Долженко. — Омск, 2016. — 35 с.

79. Долженко, Р. А. Формирование профиля компетенции лидеров профессиональных экспертных сообществ / Р. А. Долженко, С. Б. Долженко, А. С. Донская // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2021. — № 55. — С. 166—184.

80. Дорошенко, Ю. А. Влияние инновационно-инвестиционного потенциала региона на устойчивое развитие малых инновационных предприятий, созданных на базе вузов / Ю. А. Дорошенко, И. О. Малыхина // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. — 2016. — № 8. — С. 209—211.

81. Дрожжина, С. В. Конкурентоспособность руководителя как базисная компонента, обеспечивающая успех управления / С. В. Дрожжина, Л. И. Донец // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2015. — № 4. — С. 3—7.

82. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер; пер. с англ. Н. Макаровой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с. — ISBN 978-5-91657-365-7.

83. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. — М., 1998.

84. Евплова, Е. В. Конкурентология — курс для всех / Е. В. Евплова // Образование и саморазвитие. — 2012. — № 2 (30). — С. 47—53.

85. Евплова, Е. В. Общесоциальный характер личностной и корпоративной конкурентоспособности будущего специалиста: результаты исследования / Е. В. Евплова // Образование и наука. — 2019. — Т. 21, № 2. — С. 132—154. DOI 10.17853/1994-5639-2019-2-132-154.

86. Евплова, Е. В. Личностная (индивидуальная) и корпоративная конкурентоспособность будущего специалиста: сходства и различия / Е. В. Евплова, Т. В. Зарева // Вестник ВЭГУ. — 2017. — № 4 (90). — С. 32—40.

87. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин // Ресурсы Европейского Севера. Технологии и экономика освоения. — 2016. — № 3.

88. Емельянов, С. Г. Тренды экономической динамики: структурные изменения в прогнозной траектории движения регионального хозяйственного комплекса / С. Г. Емельянов, Ю. В. Вертакова, Д. Ф. Харченко // Экономика и управление. — 2011. — № 12 (74). — С. 23—28.

89. Ершова, И. Г. Оценка системы управления персоналом организации / И. Г. Ершова, Л. А. Афанасьева // Управленческий учет. — 2022. — № 8-1. — С. 20—26.

90. Журавлев, П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. — М.: Экзамен, 2002. — С. 448—448.

91. Зарубина, Ю. В. Обеспечение конкурентных преимуществ на макро- и мезоуровнях экономических систем: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Ю. В. Зарубина. — Иркутск, 2003.

92. Захаров, С. И. Внутрифирменный рынок труда горнодобывающего предприятия: актуальные задачи развития / С. И. Захаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2015. — № S1-2. — С. 333—340.

93. Захаров, С. И. Динамизация конкурентоспособности работников управленческого труда промышленных предприятий на основе структурно-деятельностного подхода / С. И. Захаров, Т. А. Коркина // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2023. — Т. 17, № 1. — С. 179—184. — DOI: 10.14529/em230117.

94. Захаров, С. И. Исследование факторов мотивации персонала горнодобывающего предприятия / С. И. Захаров // Проблемы в управлении социально-экономическими системами в условиях инновационного развития: сб. науч. тр. VIII регион. науч.-практ. конф. (Ч. 1) и XXXVIII студенч. науч. конф. «Студент и науч.-техн. прогресс». Ч. 2. — Челябинск: Энциклопедия, 2014. — С. 152—154.

95. Захаров, С. И. Концепция обеспечения конкурентоспособности руководящих работников промышленных предприятий / С. И. Захаров // Социально-трудовые исследования. — 2021. — № 45 (4). — С. 8—20.

96. Захаров, С. И. Методологический подход к обеспечению конкурентоспособности руководящих работников на предприятиях угольной промышленности / С. И. Захаров // Экономика в промышленности. — 2021. — № 14 (1). — С. 120—128. — DOI 10.17073/2072-1633-2021-1-120-128.

97. Захаров, С. И. Оценка возможностей повышения конкурентоспособности руководящих работников предприятий угольной отрасли / С. И. Захаров //

Власть и управление на Востоке России. — 2020. — Вып. 2 (91). — С. 66—75. — DOI 10.22394/1818-4049-2020-91-2-66-75.

98. Захаров, С. И. Методологический подход к оценке конкурентоспособности руководящих работников на предприятиях горной промышленности / С. И. Захаров // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2021. — Т. 15, № 3. — С. 64—72. — DOI 10.14529/em210307.

99. Захаров, С. И. Методология обеспечения конкурентоспособности управленческих кадров промышленных предприятий / С. И. Захаров // Труд и социальные отношения. — 2021. — Т. 32, № 6. — С. 16—29. — DOI 10.20410/20733781532021-32-6-16-29.

100. Захаров, С. И. О коэффициенте управляемости / С. И. Захаров, В. А. Макарова // Проблемы управления развитием регионов и муниципалитетов: материалы науч.-практ. конф. (Челябинск, 8 дек. 2006 г.). — Челябинск: Энциклопедия, 2007. — С. 140—142.

101. Захаров, С. И. О необходимости развития системы организации и оплаты труда на горнодобывающих предприятиях / С. И. Захаров // Вестник Челябинского государственного университета. — 2014. — № 2 (331). Управление. Вып. 9. — С. 72—76.

102. Захаров, С. И. Об эффективности управления рабочими процессами угледобывающего предприятия / С. И. Захаров // Проблемы недропользования: материалы III Всерос. молодеж. науч.-практ. конф., 10—13 февр. 2009 г. — Екатеринбург: УрО РАН, 2009. — С. 145—149.

103. Захаров, С. И. Обоснование социо-компетентностно-экономического подхода к исследованию деятельности руководящих работников на предприятиях угольной промышленности / С. И. Захаров // Известия УГГУ. — 2021. — Вып. 3 (63). — С. 128—135. — DOI 10.21440/2307-2091-2021-3-00-00.

104. Захаров, С. И. Опыт нормирования рабочих процессов на горнодобывающем предприятии / С. И. Захаров, О. А. Лапаева // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. — 2017. — № 9. — С. 12—21.

105. Захаров, С. И. Организационно-экономические отношения как фактор повышения эффективности рабочих процессов угледобывающего предприятия / С. И. Захаров, Л. В. Лабунский // Управление персоналом. — 2011. — № 6. — С. 36—42.

106. Захаров, С. И. Организационный механизм обеспечения конкурентоспособности управленческих кадров на промышленных предприятиях / С. И. Захаров // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы: сб. науч. тр. нац. науч.-практ. конф. — Новосибирск, 2022. — С. 41—51.

107. Захаров, С. И. Оценка эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников на предприятия угольной промышленности / С. И. Захаров // Социум и власть. — 2021. — № 3 (89). — С. 46—54. — DOI 10.22394/1996-0522-2021-3-46-54.

108. Захаров, С. И. Повышение конкурентоспособности руководящего персонала угледобывающего предприятия: теория и практика / С. И. Захаров. — М.: Экономика, 2021. — 186 с. — ISBN 978-5-282-03563-6.

109. Захаров, С. И. Повышение эффективности рабочих процессов угледобывающего предприятия на основе совершенствования организационно-экономических отношений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С. И. Захаров. — Челябинск, 2011. — 150 с.

110. Захаров, С. И. Принципы развития системы организации и оплаты труда горнодобывающего предприятия / С. И. Захаров, О. А. Лапаева // Тенденции и перспективы социально-экономического развития России: взаимодействие общества, власти и бизнеса: материалы XXIX Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. Ч. I. — Челябинск, 2012. — С. 30—34.

111. Захаров, С. И. Социо-компетентностно-экономический подход к исследованию конкурентоспособности руководителей горного предприятия / С. И. Захаров, Т. А. Коркина // Актуальные проблемы экономики и управления: сб. ст. 9-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием / отв. ред. М. Н. Игнатьева, Л. А. Мочалова. — Екатеринбург, 2021. — С. 34—38.

112. Захаров, С. И. Формирование и использование потенциала развития работников угледобывающего предприятия в условиях подготовки перехода к Индустрии 4.0 / С. И. Захаров, О. В. Конакова // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10—12 нояб. 2022 г.) / отв. за вып. С. Б. Долженко; отв. ред. Е. Е. Лагутина. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. — С. 192—197.

113. Зверева, Л. А. Нормирование расхода материально-технических ресурсов на угольных шахтах: мотивационный подход / Л. А. Зверева, С. И. Захаров, Т. А. Коркина // Горное оборудование и электромеханика. — 2008. — № 6. — С. 32—33.

114. Зейналова, М. Л. Особенности неоклассической теории совершенной конкуренции / М. Л. Зейналова // Вестник Финансовой академии при Правительстве РФ. — 2001. — № 4 (20).

115. Зубкова, О. В. Инновационные методы управления персоналом предприятия / О. В. Зубкова, Е. В. Кучина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2019. — Т. 13, № 3. — С. 154—163.

116. Иванова, А. Н. Баланс интересов в управлении организацией: теоретико-методологический аспект: дис. ... канд. экон. наук / А. Н. Иванова. — М., 2001. — 123 с.

117. Ивановская, Л. Конкурентоспособность управленческого персонала / Л. Ивановская, Н. Сулова // Маркетинг. — 1999. — № 6.

118. Ивонина, А. И. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников / А. И. Ивонина, О. Л. Чуланова, Ю. М. Давлетшина // Интернет-журнал «Науковедение». — 2017. — Т. 9, № 1.

119. Игнатьева, М. Н. Методологические основы корпоративного экологического менеджмента / М. Н. Игнатьева, Л. А. Мочалова // Вестник УГТУ-УПИ. Сер.: Экономика и управление. — 2006. — № 1 (84).

120. Инженерно-технический состав угольной отрасли России: ретроспектива, современное состояние, прогноз / А. А. Рожков, И. С. Соловенко, Т. А. Кор-

кина [и др.] // Уголь. — 2020. — № 4. — С. 16—25. — DOI 10.18796/0041-5790-2020-4-00-00.

121. Инновационная модель технологического развития угледобывающего предприятия / В. П. Баскаков, Н. В. Галкина, Т. А. Коркина, С. А. Устинова // Уголь. — 2007. — № 9. — С. 21—25; № 10. — С. 13—15.

122. Инновационные модели воспроизводства человеческих ресурсов в турбулентных условиях внешней среды / И. В. Лаврентьева, О. С. Буторина, Ю. Ш. Капкаев, Д. С. Руденко // Вестник Челябинского государственного университета. — 2020. — № 11 (445). — С. 194—201.

123. Инструментарий для оценки классности и рейтинга персонала / А. И. Буйницкий, Д. В. Попов, И. Н. Сухарьков, С. И. Захаров // Уголь. — 2015. — № 2. — С. 42—44.

124. Интегрированный отчет СУЭК за 2018 год [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.suek.ru /upload/files/pdf/SUEK_AR2018_RUS_FINAL.pdf](http://www.suek.ru/upload/files/pdf/SUEK_AR2018_RUS_FINAL.pdf) (дата обращения 30.05.2019).

125. Интеллектуально-инновационный потенциал горных инженеров как фактор повышения конкурентоспособности угольной промышленности в России в 1990-е гг. / А. А. Рожков, И. С. Соловенко, Т. А. Коркина, О. Т. Лойко // Вестник Томского государственного университета. История. — 2021. — № 72. — С. 78—87.

126. Информационно-аналитический бюллетень АО «СУЭК». — 2018. — № 12 (133).

127. Каз, М. С. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании / М. С. Каз, А. А. Никитин // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2009. — № 3 (7). — С. 45—47. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnaya-sreda-kak-faktor-dostizheniya-strategicheskikh-tseley-kompanii> (дата обращения 20.05.2019).

128. Калабина, Е. Г. Трансформация системы отношений «работник — работодатель» в экономической организации: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Е. Г. Калабина. — Екатеринбург, 2013. — 423 с.

129. Калабина, Е. Г. Эволюция системы отношений «работник — работодатель» в экономической организации: монография / Е. Г. Калабина. — Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2011. — 436 с. — ISBN 978-5-94646-362-1.

130. Канардов, И. Soft skills и Hard skills — в чем разница? [Электронный ресурс] / И. Канардов. — URL: <http://www.znai.su/statya/soft-skills-i-nard-skills-%E2%80%93-vchem-raznica> (дата обращения 01.10.2021).

131. Капелюшников, Р. И. Концепция человеческого капитала / Р. И. Капелюшников // Критика современной буржуазной политической экономии. — М.: Наука, 1977. — 287 с.

132. Капелюшников, Р. И. Теория человеческого капитала [Электронный ресурс] / Р. И. Капелюшников. — URL: <http://www.libertarium.ru>.

133. Карлова, А. В. Понятие внутреннего рынка труда и его взаимосвязь с внешним рынком / А. В. Карлова // Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление. — 2015. — № 3. — С. 11—16.

134. Карпушкина, А. В. Институциональное проектирование социального партнерства в сфере труда: монография / А. В. Карпушкина. — Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2009. — 98 с. — ISBN 978-5-696-03988-6.

135. Карташов, С. А. Рынок труда: проблемы, формирования и управления (на примере г. Москвы) / С. А. Карташов. — М., 1998.

136. Качалина, Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. — М.: Эксмо, 2006.

137. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: монография / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М.: Экзамен, 2003. — 415 с.

138. Килин, А. Б. Методика формирования инновационной организационной структуры угледобывающего производственного объединения: дис. ... канд. техн. наук.: 05.02.22 / А. Б. Килин. — М., 2010. — 124 с.

139. Килин, А. Б. Оргструктура угледобывающего предприятия как декомпозированный функционал его руководителя / А. Б. Килин // Организация и управление горным предприятием: Горный информационно-аналитический бюллетень. Отдельный выпуск. — 2014. — № ОВ5. — С. 20—31.

140. Килин, А. Б. Эффективное развитие угледобывающего производственного объединения: практика и методы / А. Б. Килин, В. А. Азев, А. С. Коста-

рев, И. А. Баяев, Н. В. Галкина. — М.: Горная книга, 2018. — ISBN 978-5-98672-488-1.

141. Ким, В. Чан. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Р. Моборн. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336 с. — ISBN 978-5-00100-258-1.

142. Классика управления: сборник. — М.: Горное дело, 2018. — 430 с. — (Библиотека горного инженера. Управление персоналом. Т. 13. Кн. 1). — ISBN 978-5-6041442-5-1.

143. Клейнер, Г. Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер. — М., 2004. — 240 с.

144. Козовой, Г. И. О реорганизации шахты: мы будем менять не людей, а систему / Г. И. Козовой // Шахта «Распадская»: между прошлым и будущим (1996—2000): сб. ст. — Междуреченск; Челябинск, 2001. — С. 194—198.

145. Козовой, Г. И. Организационно-технологическое обеспечение инновационной деятельности угледобывающего предприятия: дис. ... д-ра техн. наук / Г. И. Козовой. — СПб., 1998. — 244 с.

146. Козовой, Г. И. Роль персонала в обеспечении конкурентоспособности угольной шахты / Г. И. Козовой, В. А. Галкин // Уголь. — 2006. — № 1. — С. 14—15.

147. Колмыкова, Т. С. Человеческий потенциал в формировании инвестиционной политики государства / Т. С. Колмыкова // Человеческий капитал: мировые тенденции и российская специфика: материалы XVI Междунар. Кондратьевской конф. — М.: МФК, 2008. — С. 103—105.

148. Конакова, О. В. Опыт формирования мотивационной среды профессионального развития персонала угольного разреза / О. В. Конакова, С. И. Захаров // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: материалы VII науч.-практ. конф. / ред. кол.: Р. А. Ашурбеков [и др.]. — М.: ГУУ, 2021. — С. 104—109.

149. Кондратьев, В. Б. Глобальный рынок угля: состояние и перспективы / В. Б. Кондратьев, В. В. Попов, Г. В. Кедрова // Горная промышленность. — 2019. — № 2 (144). — С. 6—12. — DOI 10.30686/1609-9192-2019-2-144-6-12.

150. Конкордация — критерий и средство повышения эффективности и безопасности производства / В. Б. Артемьев, А. Б. Килин, А. С. Костарев, В. П. Кавышкин, В. А. Галкин, А. М. Макаров // Уголь. — 2014. — № 3. — С. 68—72.

151. Конкуренция 2.0 [Электронный ресурс] // Онтология нового мира. — URL: new-onthology.ru.

152. Коновалова, Ю. В. Управление конкурентоспособностью некоммерческих организаций на рынке социальных услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ю. В. Коновалова. — Самара, 2009. — 184 с.

153. Коржова, О. С. К вопросу о развитии компетенций руководителей среднего звена в российских компаниях / О. С. Коржова, Т. Ю. Стукен, Т. А. Лапина // Гуманитарный научный журнал. — 2021. — № 1. — С. 152—157.

154. Корицкий, А. В. Введение в теорию человеческого капитала / А. В. Корицкий. — Новосибирск: СибУПК, 2000. — 112 с.

155. Коркина, Т. А. Нормирование деятельности управленческих кадров промышленных предприятий: организационно-экономический подход / Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2022. — Т. 16, № 4. — С. 100—110. — DOI 10.14529/em220411.

156. Коркина, Т. А. Диагностика резервов повышения эффективности управления инвестициями в человеческий капитал угледобывающего предприятия / Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Вестник Челябинского государственного университета. — 2012. — № 3 (257). Управление. Вып. 7. — С. 74—78.

157. Коркина, Т. А. Инновационная активность персонала угледобывающего предприятия / Т. А. Коркина. — Челябинск: НТЦ-НИИОГР, 2005. — 35 с.

158. Коркина, Т. А. Концептуальный подход к управлению развитием трудовых отношений на угледобывающем предприятии / Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Актуальные проблемы экономики и управления: сб. ст. 6-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Екатеринбург, 15—16 окт. 2018 г.). — Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2018. — С. 33—39.

159. Коркина, Т. А. Методический подход к оценке профессионализма работника / Т. А. Коркина, О. А. Лапаева, О. С. Шивырялкина // Современные ис-

следования социальных проблем: (электронный научный журнал). — 2013. — № 6. — DOI 10.12731/2218-7405-2013-6-11.

160. Коркина, Т. А. Об оценке эффективности деятельности администрации муниципального образования / Т. А. Коркина, С. И. Захаров, Э. А. Барыева // Вестник Челябинского государственного университета. — 2013. — № 8 (299). — Экономика. Вып. 40. — С. 77—81.

161. Коркина, Т. А. Оценка и развитие системы мотивации персонала / Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: материалы 3-й Всерос. науч. конф. памяти акад. А. И. Татарикина, Челябинск, 10—11 апр. 2019 г. / под ред. В. И. Бархатова, Д. С. Бенц. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019. — С. 123—126.

162. Коркина, Т. А. Оценка использования рабочего времени линейных руководителей на горнодобывающем предприятии / Т. А. Коркина, С. И. Захаров, Э. А. Барыева // Вестник Челябинского государственного университета. — 2014. — № 15 (344). Экономика. Вып. 45. — С. 129—134.

163. Коркина, Т. А. Оценка структуры рабочего времени линейного руководителя на промышленном предприятии / Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Labour and leisure = Труд и досуг: сб. тез. VIII Междунар. конф. : [электрон. изд.] / ред.: Д. Е. Расков (к.э.н., СПбГУ), Д. В. Кадочников (к.э.н., СПбГУ). — СПб.: Астерион, 2019.

164. Коркина, Т. А. Подход к оценке эффективности использования рабочего времени руководителя / Т. А. Коркина, С. И. Захаров, Э. А. Барыева // Тенденции и перспективы социально-экономического развития России: взаимодействие общества, власти и бизнеса: материалы XXIX Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. Ч. I. — Челябинск, 2012. — С. 159—161.

165. Коркина, Т. А. Система оплаты труда на горнодобывающем предприятии: свойства и дефекты / Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Проблемы в управлении социально-экономическими системами в условиях инновационного развития: сб. науч. тр. VII Регион. науч.-практ. конф. и XXXVII студенч. науч. конф. «Сту-

дент и научно-технический прогресс» (Челябинск, март 2013 г., апр. 2013 г.). — Челябинск: Энциклопедия, 2013. — С. 144—147.

166. Коркина, Т. А. Современные проблемы оплаты труда на угледобывающих предприятиях / Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Вестник Челябинского государственного университета. — 2013. — № 3 (294). Управление. Вып. 8. — С. 92—95.

167. Коркина, Т. А. Сущность и классификация инвестиций в человеческий капитал предприятия / Т. А. Коркина // Вестник Челябинского государственного университета. — 2011. — № 16 (231). Экономика. Вып. 32. — С. 101—108.

168. Коркина, Т. А. Управление инвестициями в человеческий капитал угледобывающих предприятий: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Т. А. Коркина. — Челябинск, 2010. — 312 с.

169. Коркина, Т. А. Эффективность деятельности линейного руководителя промышленного предприятия как фактор его конкурентоспособности / Т. А. Коркина, Н. В. Галкина, С. И. Захаров // Актуальные проблемы экономики и управления: сб. ст. 7-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Екатеринбург, 15—16 окт. 2019 г.) / отв. ред. проф. М. Н. Игнатьева и доц. Л. А. Мочалова. — Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2019. — С. 31—34.

170. Корогодина, И. Т. Услуга труда как объект обмена в системе рыночных отношений / И. Т. Корогодина // Экономика труда. — 2020. — Т. 7, № 9. — С. 763—774. — DOI 10.18334/et.7.9.110826.

171. Костарев, А. С. О развитии функционала отдела организации и оплаты труда / А. С. Костарев, А. М. Макаров, С. И. Захаров // Уголь. — 2014. — № 7. — С. 57—60.

172. Костарев, А. С. Планирование инновационных процессов в угледобывающем производственном объединении: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. С. Костарев. — Челябинск, 2011. — 137 с.

173. Костарев, А. С. Разработка стратегии инновационного развития угледобывающего производственного объединения в условиях смены технологических укладов: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А. С. Костарев. — Челябинск, 2020. — 284 с.

174. Костарев, А. С. Резервы развития угледобывающего предприятия / А. С. Костарев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2013. — № S4-1. — С. 687—862.

175. Котляр, А. Э. О понятии рынка труда / А. Э. Котляр // Вопросы экономики. — 1998. — № 1.

176. Кошелев, А. А. Конкуренция и конкурентоспособность на молодежном рынке труда: теоретико-методологический анализ / А. А. Кошелев // Тенденции развития науки и образования. — 2020. — № 59-3. — С. 35—37.

177. Кравцевич, С. В. Аспекты изучения несовершенной конкуренции на рынке труда / С. В. Кравцевич // Восточно-Европейский научный журнал. — 2019. — № 4-8 (44). — С. 9—13.

178. Кравцевич, С. В. Развитие методов оценки конкурентоспособности работников на рынке труда: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С. В. Кравцевич. — Иркутск, 2005. — 272 с.

179. Красова, Е. В. Взгляды советского экономиста С. Г. Струмилина с позиции современной теории человеческого капитала / Е. В. Красова // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2021. — № 2 (35). — С. 210—214.

180. Красовский, А. М. Баланс интересов как основа политического механизма обеспечения региональной безопасности Российской Федерации на Балтийском направлении (на примере Калининградской области) / А. М. Красовский. — М., 2009. — 204 с.

181. Круглов, Д. В. Проблемы регулирования региональных рынков труда в России / Д. В. Круглов, М. Я. Кокшарова, В. А. Плотников // Управленческое консультирование. — 2019. — № 6 (126). — С. 54—66.

182. Кудаева, М. М. Развитие управленческого персонала банка на основе концепции конкурентоспособности / М. М. Кудаева. — Омск, 2013.

183. Кудрявцева, Е. И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций: монография / Е. И. Кудрявцева. — СПб.: Социал.-гуманитар. знание, 2015. — 196 с.

184. Кулькова, И. А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / И. А. Кулькова. — Ижевск, 2009. — 371 с.
185. Курганский, С. А. Человеческий капитал: сущность, структура, оценка / С. А. Курганский. — Иркутск, 1999. — 288 с.
186. Кучина, Е. В. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе повышения производительности совокупного труда: теория и методология: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Е. В. Кучина. — Курган, 2009. — 321 с.
187. Лабунский, Л. В. Развитие компетенции персонала — инструмент формирования эффективных трудовых отношений / Л. В. Лабунский // Уголь. — 2004. — № 2 (934). — С. 28—30.
188. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен; под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2007.
189. Литвиненко, М. С. Конкурентоспособность работников: современные инструменты управления и повышения ее уровня / М. С. Литвиненко, И. А. Кулькова // Социально-трудовые исследования. — 2021. — № 3 (44). — С. 146—156.
190. Лифиц, И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. — М.: Юрайт-М, 2001.
191. Лопатников, Л. И. Популярный экономико-математический словарь / Л. И. Лопатников. — М.: Знание, 1990. — 252 с.
192. Лысков, А. Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями / А. Ф. Лысков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 6.
193. Любимов, А. Л. Мастерство коммуникации / А. Л. Любимов. — СПб.: Питер, 2015. — 312 с.
194. Ляпкина, Н. А. Обеспечение конкурентоспособности персонала в условиях его старения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. А. Ляпкина. — Барнаул, 2007. — 160 с.
195. Мазилкина, Е. И. Основы управления конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Паничкина. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2008. — 560 с.

196. Мазин, А. Л. Внутрифирменный или профессиональный? Ключевой выбор работника на рынке труда / А. Л. Мазин // Труд и социальные отношения. — 2017. — № 3. — С. 63—75.

197. Мазин, А. Л. Ослабление института конкуренции как угроза экономической безопасности страны / А. Л. Мазин // Экономическая безопасность. — 2021. — Т. 4, № 4. — С. 1135—1152.

198. Мазин, А. Л. Потенциал трудовой мобильности как компонент человеческого капитала работника / А. Л. Мазин, А. А. Троицкая // Экономика труда. — 2020. — Т. 7, № 4. — С. 321—336.

199. Мазин, А. Л. Экономические тенденции развития российского рынка труда в переходной экономике: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А. Л. Мазин. — Н. Новгород, 2004. — 315 с.

200. Макаров, А. М. Российское угледобывающее предприятие: от существующего к жизнеспособному / А. М. Макаров. — Екатеринбург: УрО РАН, 1997. — 110 с.

201. Макаров, В. Л. Микроэкономика знаний / В. Л. Макаров, Г. Б. Клейнер. — М.: Экономика, 2007. — 204 с.

202. Мамаева, С. Предпринимательство как особый вид деятельности. [Электронный ресурс] / С. Мамаева. — URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3063776/> (дата обращения 01.10.2021).

203. Манвани, Х. Прибыль — не всегда самое главное [Электронный ресурс] / Х. Манвани. — URL: <https://ideanomics.ru/lectures/12745>.

204. Маслов, А. А. Конкурентный потенциал. Новая категория конкуренции / А. А. Маслов // Современные научные исследования и инновации. — 2016. — № 4.

205. Математическая энциклопедия: в 5 т. Т. 2. — М.: Совет. Энцикл., 1979. — 1013 с.

206. Методика расчета резерва рабочего времени персонала угледобывающего предприятия для его развития / В. А. Галкин, А. М. Макаров, С. И. Захаров, М. Н. Полещук // Известия Уральского государственного горного универси-

тета. — 2019. — Вып. 2 (54). — С. 134—145. — DOI 10.21440/2307-2091-2019-2-134-145.

207. Методический подход к организации управления развитием горнодобывающего предприятия на основе повышения субъектности его персонала / Н. В. Галкина, А. Б. Килин, С. И. Захаров, М. Н. Полещук, С. В. Росляков // Известия Уральского государственного горного университета. — 2020. — Вып. 3 (59). — С. 35—40. — DOI 10.21440/2307-2091-2020-3-35-40.

208. Миляева, Л. Г. Диагностика социальной конкурентоспособности предприятий по типу политики социально-трудовых отношений / Л. Г. Миляева // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2020. — Т. 223, № 3. — С. 270—277.

209. Миляева, Л. Г. К вопросу о диагностике качества трудовой жизни персонала предприятий в условиях реализации концепции достойного труда / Л. Г. Миляева // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2021. — № 55. — С. 105—118.

210. Миляева, Л. Г. Методические аспекты разработки эффективной внутрифирменной модели занятости / Л. Г. Миляева // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2020. — № 50. — С. 76—85.

211. Миляева, Л. Г. Методические аспекты управления функционально-квалификационной конкурентоспособностью персонала организаций / Л. Г. Миляева // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2018. — № 43. — С. 126—133.

212. Миляева, Л. Г. Теоретические вопросы и методики комплексного анализа качества трудовой жизни / Л. Г. Миляева // Социально-трудовые исследования. — 2019. — № 1 (34). — С. 6—18.

213. Минько, Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. П. Кричевский. — СПб.: Питер, 2004.

214. Митина, Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. — М.: МОДЭК, 2002. — 95 с.

215. Михеев, Ю. А. Результаты опросов 360 градусов — правда или фантазии [Электронный ресурс] / Ю. А. Михеев. — URL: <https://www.360onlinetool.ru/razdel/publications>.

216. Могилат, В. Л. Формирование информационных потоков в системе управления промышленной безопасностью горного производства: дис. ... д-ра техн. наук: 05.26.03 / В. Л. Могилат. — М., 2006. — 231 с.

217. Модели повышения эффективности и безопасности производства посредством совершенствования организации и оплаты труда / В. С. Алексеенко, Ф. И. Акшенцев, О. Б. Браун, А. В. Дьяконов, Т. А. Коркина, О. А. Лапаева, Н. В. Яблонских, А. Л. Жуков, С. И. Захаров, В. А. Макарова // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2012. — № S2-2. — С. 4—49.

218. Моисеева, Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, М. Л. Симановская, М. А. Пивоварова // Маркетинг. — 1995. — № 2. — С. 147.

219. Мокроносов, А. Г. Оценка конкурентоспособности сетевых структур в машиностроительном комплексе региона / А. Г. Мокроносов, Д. С. Воронов // Корпоративное управление и новые бизнес-модели: поиск механизмов согласованного развития: материалы междунар. науч.-практ. конф. — Екатеринбург, 2020. — С. 30—34.

220. Морозова, О. А. Методологические основы повышения качества и конкурентоспособности управленческих работников строительной организации / О. А. Морозова // Инженерный вестник Дона. — 2015. — № 4 (18). — С. 312—316.

221. Москвина, О. В. Сельский рынок труда и механизмы его регулирования / О. В. Москвина. — Новосибирск, 2008.

222. Назарова, З. М. Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом на природохозяйственного предприятия / З. М. Назарова, Н. А. Корякина, Ю. В. Забайкин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2019. — Т. 9, № 11-2. — С. 506—519. — DOI 10.34670/AR.2019.92.10.006.

223. Назарова, З. М. Технология мотивации и стимулирования персонала предприятий природопользования в зарубежных странах / З. М. Назарова, Н. А. Корякина, Ю. В. Забайкин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2019. — Т. 9, № 12-2. — С. 192—204. — DOI 10.34670/AR.2019.46.82.002.

224. Нестеренко, А. Н. Социальная рыночная экономика: концептуальные основы, исторический опыт, уроки для России / А. Н. Нестеренко // Вопросы экономики. — 1998. — № 8.

225. Ниссинен, Й. Время руководителя: эффективность использования / Й. Ниссинен, Э. Воутилайнен. — М.: Экономика, 1988. — 192 с. — ISBN 5-282-00093-8.

226. Носкова, К. А. Многоуровневая система оценки человеческого капитала / К. А. Носкова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 4.

227. О функционале исполнительного директора угольного разреза / А. И. Буйницкий, Ю. А. Килин, Д. В. Попов, А. М. Макаров // Уголь. — 2014. — № 4. — С. 24—27.

228. Об организации производства и труда на предприятиях Германии / А. В. Фомин, Д. Е. Горев, В. Ю. Натейкин, С. И. Захаров, В. А. Хажиев // Уголь. — 2016. — № 5. — С. 88—91.

229. Об организации системы визуализированного учета результатов работы горнотранспортного участка ОАО «Разрез Тугнуйский» / А. Б. Рыбинский, А. В. Горохов, А. С. Довженок, С. И. Захаров, Ю. Ю. Ушаков // Уголь. — 2013. — № 12. — С. 77—81.

230. Одегов, Ю. Г. Формирование внутреннего рынка труда организации / Ю. Г. Одегов // Диспут плюс. — 2013. — № 8 (18). — С. 5—15.

231. Одегов, Ю. Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? / Ю. Г. Одегов // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. — 2018. — № 1 (61). — С. 106—114.

232. Озерникова, Т. Г. Конкурентоспособность работника: понятие, исследование и управление / Т. Г. Озерникова, Н. Н. Даниленко, С. В. Кравцевич // Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007.

233. Озерникова, Т. Г. Мотивация и конкурентоспособность: проблемы взаимосвязи / Т. Г. Озерникова // Известия ИГЭА. — 2005. — № 1. — С. 71—72.
234. Озерникова, Т. Г. О содержании понятия «информация» и природе информационного взаимодействия / Т. Г. Озерникова, М. А. Пономарчук // Baikal Research Journal. — 2016. — Т. 6, № 5. — С. 739—749.
235. Окольская, Л. А. Российская формула труда: исторический экскурс / Л. А. Окольская // Человек. — 2006. — № 4. — С. 16—30.
236. Опыт и результаты повышения производительного времени работы подготовительного забоя на шахте «Северная» / А. И. Добровольский, Г. Л. Феофанов, С. Т. Руденко, А. О. Эссальников, С. И. Захаров // Уголь. — 2020. — № 8. — С. 84—88. — DOI 10.18796/0041-5790-2020-8-82-86.
237. Опыт совершенствования системы оплаты труда водителей большегрузных автосамосвалов ООО «Восточно-Бейский разрез» / А. С. Костарев, Е. В. Тихонова, С. Ф. Стребкова, Т. В. Немцова, С. И. Захаров // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2015. — № 3. — С. 18—24.
238. Организация учета эффективного рабочего времени в процессе проведения горных выработок на шахте «Северная» / А. И. Добровольский, Г. Л. Феофанов, С. Т. Руденко, А. О. Эссальников, С. И. Захаров // Уголь. — 2019. — № 12. — С. 14—19. — DOI 10.18796/0041-5790-2019-12-14-19.
239. Орехов, Д. Б. Потребительская ценность как феномен теории предпринимательства [Электронный ресурс] / Д. Б. Орехов // Известия СПбГЭУ. — 2014. — № 5 (89). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potrebitelskaya-tsennost-kak-fenomen-teorii-predprinimatelstva> (дата обращения 11.04.2021).
240. Орехова, С. В. Формирование методологии устойчивого развития металлургического предприятия на основе ресурсно-институционального подхода: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / С. В. Орехова. — Екатеринбург, 2018. — 387 с.
241. Освоение методов организации инновационного развития горнодобывающего предприятия (Филиал Акционерного общества «Алюминий Казахстана» Краснооктябрьское бокситовое рудоуправление) / В. И. Усенко, Н. В. Колесников, Л. В. Лабунский, А. С. Довженок, Т. А. Коркина, С. И. Захаров, О. А. Лапаева,

Э. А. Барыева. — М.: Горная кн., 2012. — 45 с. — (Библиотека горного инженера-руководителя. Вып. 21).

242. Осипов, Ю. М. Конкурентоспособность наукоемкой машиностроительной продукции: экономика и менеджмент / Ю. М. Осипов. — Томск: ТГУСУР, 2002. — 247 с.

243. Осипов, Ю. М. Хозяйственная власть и властные организации в капиталистической экономике / Ю. М. Осипов // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 1998. — Т. 1.

244. Отчет об устойчивом развитии СУЭК за 2016—2017 годы [Электронный ресурс]. — URL: http://www.suek.ru/sustainability/reporting/#year_17 (дата обращения 20.12.2018).

245. Ошаров, А. В. Анализ структуры рабочего времени руководителей на угольном разрезе / А. В. Ошаров, С. И. Захаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2014. — № S5. — С. 159—168.

246. Ошаров, А. В. Повышение технико-экономической эффективности производства угольного разреза на основе совершенствования его организационной структуры: дис. ... канд. техн. наук: 05.02.22 / А. В. Ошаров. — М., 2018 — 127 с.

247. Павлова, Н. Ф. Повышение потенциала жизнеспособности территориальных социальных образований угольной промышленности / Н. Ф. Павлова // Россия в системе глобальных социальных координат: тез. выступлений 2-го Международ. социал. конгр. Т. 2. — М., 2003. — С. 199—200.

248. Петренко, Е. В. Развитие инновационной деятельности в угольной отрасли России / Е. В. Петренко // Уголь. — 2006. — № 1. — С. 30—33.

249. Петров, В. Конкурентоспособность / В. Петров // Риск. — 1999. — № 4.

250. Петросов, А. А. Стратегическое планирование и прогнозирование / А. А. Петросов. — М., 2001. — 102 с.

251. Петти, В. Экономические и статистические работы / В. Петти. — М., 1940.

252. Пикалов, В. А. Методы анализа и преобразования организационных систем / В. А. Пикалов. — Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2002. — 117 с.

253. Пикалов, В. А. Организационная диагностика как метод развития потенциала организации и работника горнодобывающего предприятия / В. А. Пикалов // Научные сообщения НТЦ-НИИОГР. Вып. 2. — Челябинск, 2000. — С. 155—157.

254. Плакиткина, Л. С. Интенсификация инновационного процесса в угольной промышленности России / Л. С. Плакиткина // Горная промышленность. — 2011. — № 3 (97). — С. 4—11.

255. Плахин, А. Е. Теория и методология стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А. Е. Плахин. — Екатеринбург, 2019. — 50 с.

256. Повышение классности руководящего персонала АО «Ургалуголь» на основе развивающей аттестации / А. И. Добровольский, Г. Л. Феофанов, С. Т. Руденко [и др.] // Уголь. — 2018. — № 8 (1109). — С. 106—112.

257. Повышение производительности, качества и эффективности труда — основа экономичности и конкурентоспособности угледобывающих предприятий / А. А. Рожков, В. Н. Попов [и др.] // Уголь. — 2018. — № 10 (1111). — С. 60—65.

258. Подвербных, О. Е. Развитие персонала как ключевой фактор повышения экономической эффективности медиабизнеса: проектный подход / О. Е. Подвербных, М. А. Катанаева, Е. Л. Соколова // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. — 2018. — № 4. — С. 27—32.

259. Подготовка персонала к решению задачи повышения жизнеспособности предприятия / С. А. Волков, В. Ю. Натейкин, Ю. В. Муравьев, А. А. Гартман, Т. А. Коркина // Уголь. — 2017. — № 9. — С. 46—50.

260. Поддерегина, Л. И. Сущность и структура социально-экономической системы общества /, Л. И. Поддерегина // Вестник БНТУ. — 2007. — № 4. — С. 72—79.

261. Подход к оценке деятельности руководителя на угольном разрезе / В. Н. Кулецкий, Т. И. Федоркевич, А. С. Довженок, С. И. Захаров // Уголь. — 2014. — № 5. — С. 78—80.

262. Подходы к повышению конкурентоспособности угледобывающего предприятия и его персонала / В. Б. Артемьев, С. А. Волков, В. В. Лисовский, В. А. Галкин, А. М. Макаров, С. И. Захаров // Уголь. — 2019. — № 6. — С. 4—9. — DOI 10.18796/0041-5790-2019-6-4-9.

263. Полещук, М. Н. Управление социально-трудовыми отношениями инновационных групп угледобывающего предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М. Н. Полещук. — Челябинск, 2009. — 144 с.

264. Половинко, В. С. Роль и структура HR-бренда в процессе профессионального самоопределения и управления человеческими ресурсами / В. С. Половинко // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. — 2018. — № 4 (64). — С. 95—101.

265. Половинко, В. С. Система управления персоналом организации: теоретико-методологические подходы к развитию: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / В. С. Половинко. — М., 2002. — 370 с.

266. Пономарев, В. П. Формирование инновационной стратегии развития угольной промышленности Дальнего Востока на базе межрегиональных структурообразующих проектов / В. П. Пономарев, Г. А. Кузнецова // Уголь. — 2011. — № 3. — С. 30—32; № 4. — С. 51—54.

267. Попов, Д. В. Опыт формирования системы учета результатов труда руководителей производственных участков (на примере автоколонны угледобывающего предприятия) / Д. В. Попов, Т. В. Немцова, С. И. Захаров // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. — 2017. — № 3. — С. 21—26.

268. Попов, Е. В. Оппортунизм на производственных предприятиях / Е. В. Попов, Е. В. Ерш // Управленец. — 2015. — № 2 (54). — С. 60—64.

269. Попов, Е. В. Эволюция институтов миниэкономики / Е. В. Попов, А. Д. Некипелов. — М.: Наука, 2007. — 540 с.

270. Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие: пер. с англ. / М. Портер. — М.: Вильямс, 2000.

271. Портер, М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 1993.
272. Портланд, Ю. Что такое soft skills и почему они так важны для карьеры? [Электронный ресурс] / Ю. Портланд. — URL: <http://dnevnyk-uspeha.com/rabota-ikarera/chto-takoe-soft-skills-i-pochemu-oni-tak-vazhnyi-dlya-kareryi.html> (дата обращения 01.10.2021).
273. Потенциал промышленного предприятия: монография / П. П. Лутовинов [и др.]. — Челябинск: Мякотин И. В., 2010. — 145 с. — ISBN 978-5-904593-15-5.
274. Практика обучения действием / [Рег Реванс и др.]; под ред. М. Педлера; пер. с англ. под ред. О. С. Виханского. — М.: Гардарики, 2000. — 333 с.
275. Проблемы и перспективы развития: материалы III Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. Т. 1. — Вологда, 2019.
276. Программа развития угольной промышленности России на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 13 июня 2020 г. № 1582-р.
277. Проект энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://minenergo.gov.ru/node/1920>.
278. Производительность труда в несырьевых секторах российской экономики: факторы роста на уровне компаний / Ю. В. Симачев [и др.] // Вопросы экономики. — 2021. — № 3. — С. 31—67.
279. Прокопенко, С. А. Теория и методы организации конкурентного взаимодействия углепроизводителей: дис. ... д-ра техн. наук: 08.00.28 / С. А. Прокопенко. — Кемерово, 2000. — 275 с.
280. Промышленная безопасность, охрана труда, экология и медицина труда в СУЭК: итоги 2018 года. Задачи 2019 года. Культура, организация, безопасность и эффективность труда — основа развития производства в АО «СУЭК» / В. Б. Артемьев, В. В. Лисовский, С. А. Волков, В. А. Галкин, А. М. Макаров, И. Л. Кравчук // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2019. — № S40. — С. 5—53.

281. Просвирина, И. И. Теория неосязаемых активов бизнеса / И. И. Просвирина. — Челябинск, 2004.

282. Просвирина, И. И. Финансовые аспекты оценки конкурентоспособности предприятий и эффективности труда менеджеров / И. И. Просвирина, Р. Р. Сайфуллина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2017. — Т. 11, № 1. — С. 45—53.

283. Простяков, В. В. Мотивационная среда организации: факторы, условия ее формирования в подразделениях системы правоохранительных органов [Электронный ресурс] / В. В. Простяков, Е. В. Скворцова // Юридическая психология. — 2014. — № 4. — С. 13—16. — URL: <http://отрасли-права.рф/article/9607> (дата обращения 15.05.2019).

284. Психология индивидуальных различий / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. Я. Романова. — М.: ЧеРо, 2000. — С. 22. — (Хрестоматия по психологии).

285. Радаев, В. В. Работающие бедные: велик ли запас прочности / В. В. Радаев // Экономическая социология. — 2000. — Т. 1, № 1. — DOI <http://ecsoc.msses.ru>.

286. Развитие системы учета результатов экономической деятельности производственных подразделений на угольном разрезе / Д. В. Попов, Е. В. Тихонова, В. С. Алексенко, С. И. Захаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2015. — № S62. — С. 238—243.

287. Разработка и реализация мер по повышению производительности труда первичным уровнем управления (итоги тактической сессии ОАО «ЕВРАЗ КГОК») / К. И. Лагутин, Н. Л. Ионова, С. А. Напольских, А. Г. Сухарев, В. А. Мартынов, А. А. Ярославцев, А. М. Макаров, А. С. Довженок, Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2011. — № S4-11. — С. 5—45.

288. Разработка системы оплаты труда линейных руководителей производственных участков угольного разреза / Ф. К. Мухин, Т. В. Немцова, В. А. Бычков, С. И. Захаров // Уголь. — 2015. — № 4. — С. 54—56.

289. Разумовская, Е. А. Персональное финансовое планирование: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10 / Е. А. Разумовская. — СПб., 2014. — 319 с.
290. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 496 с.
291. Рачек, С. В. Вызовы и перспективы развития управленческого труда в компании ОАО «РЖД» / С. В. Рачек, Я. В. Хоменко // Социально-трудовые исследования. — 2020. — № 2 (39). — С. 140—152.
292. Рачек, С. В. Оценка эффективности управленческого труда как фактор устойчивого развития транспортного бизнеса / С. В. Рачек, Я. В. Хоменко // Транспорт Урала. — 2019. — № 3 (62). — С. 3—8.
293. Рачек, С. В. Повышение эффективности управленческого труда в условиях транспортной компании / С. В. Рачек, Я. В. Хоменко, Ю. А. Пикалин. — Екатеринбург, 2020. — 224 с.
294. Реструктуризация угольной промышленности: (Теория. Опыт. Программы. Прогноз) / Ю. Н. Малышев, В. Е. Зайденварг [и др.]. — М.: Росуголь, 1996. — 536 с.
295. Рожков, А. А. Оценка уровня импортозависимости угольной промышленности России и подготовки инженерных кадров для импортозамещения горного оборудования / А. А. Рожков, С. М. Карпенко // Горная промышленность. — 2020. — № 4. — С. 24—36.
296. Рожков, А. А. Системный подход к выявлению внутривыпускных резервов повышения эффективности социально-экономического управления горным предприятием / А. А. Рожков // Уголь. — 2017. — № 4 (1093). — С. 36—41.
297. Рожков, А. А. Структурные преобразования в угольной отрасли и регионах. Мировой опыт, проблемы, перспективы: сб. ст. / А. А. Рожков. — Саарбрюккен (Германия): LAP LAMBERT Acad. Publ., 2015. — 310 с.
298. Рожков, А. А. Тенденции в динамике производительности труда в российской угольной промышленности (1992—1999 гг.) / А. А. Рожков,

И. С. Соловенко, С. А. Прокопенко // Вестник Томского государственного университета. — 2019. — № 440. — С. 127—132.

299. Роль отдела труда и заработной платы в организации безопасного и эффективного производства / А. Н. Машнюк, С. Ф. Зубарев, Е. А. Лохова, С. И. Захаров, О. С. Шивырялкина // Уголь. — 2016. — № 10. — С. 52—56.

300. Роль руководителя в повышении эффективности и безопасности производства (ОАО «Качканарский ГОК “Ванадий”») / К. И. Лагутин, Н. Л. Ионова, С. А. Напольских, А. Г. Сухарев, В. А. Мартынов, А. А. Ярославцев, А. М. Макаров, А. С. Довженок, Т. А. Коркина, С. И. Захаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2011. — № S1-2. — С. 4—45.

301. Роль трудовых отношений в повышении конкурентоспособности угледобывающего предприятия / Н. В. Галкина, С. И. Захаров, В. А. Азев, А. В. Ошаров // Горный журнал. — 2018. — № 1. — С. 58—62. — DOI 10.17580/gzh.2018.01.10.

302. Рофе, А. И. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда / А. И. Рофе. — М., 1998.

303. Рубинштейн, С. Л. Принципы и пути развития психологии / С. Л. Рубинштейн. — М.: Изд-во АН СССР, 1959. — 354 с.

304. Руденко, Г. Г. Внутренний и внешний рынки труда: механизм сбалансированного развития: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.07 / Г. Г. Руденко. — М., 1999. — 331 с.

305. Руководитель и программа его деятельности / А. М. Макаров, И. Л. Кравчук, Т. А. Коркина, А. В. Галкин, С. И. Захаров, В. А. Хажиев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2017. — № S37. — С. 327—334.

306. Сабетова, Т. В. Специфические особенности конкуренции на рынке труда как одном из ресурсных рынков / Т. В. Сабетова // Актуальные вопросы экономических наук. — 2016. — № 49. — С. 99—103.

307. Саенко, Г. В. Организация рабочих процессов угольных шахт / Г. В. Саенко. — М.: ЦНИЭИуголь, 1991.

308. Сазерленд, Д. SCRUM. Революционный метод управления проектами = SCRUM. The art of doing twice the work in half the time / Д. Сазерленд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 288 с. — ISBN 978-5-00057-722-6.
309. Салихов, Б. В. Сущность и объектная структура человеческого капитала / Б. В. Салихов, О. Н. Казиминова // Финансы и кредит. — 2006. — № 17.
310. Самарин, С. В. Фонд оплаты труда как инструмент развития производственного подразделения / С. В. Самарин, С. И. Захаров // Уголь. — 2016. — № 6. — С. 58—60.
311. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венг. с изм. и доп. авт.; общ. ред. и вступ. ст. Б. В. Сазонова. — М.: Прогресс, 1990.
312. Связь мотивации персонала и результативности преобразований на угольной шахте на примере подземного рельсового транспорта / Н. В. Рябков, А. С. Довженок, В. А. Хажиев, С. И. Захаров // Вестник МГТУ им. Г. И. Носова. — 2008. — № 2. — С. 34—35.
313. Скоропуд, Ю. В. Soft skills («мягкие навыки») и их роль в подготовке современных специалистов / Ю. В. Скоропуд, Е. Ю. Амчиславская, А. В. Ярославцева // Мир науки, культуры, образования. — 2021. — № 1 (86). — С. 194—197.
314. Смирнов, С. П. Практические методы повышения производительности труда / С. П. Смирнов. — СПб., 2009. — 42 с.
315. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит // Антология экономической классики. Т. 1. — М., 1993.
316. Соболева, И. В. Человеческий потенциал российской экономики: проблемы сохранения и развития / И. В. Соболева. — М.: Наука, 2007. — 202 с.
317. Совершенствование системы организационно-экономических отношений в ООО «Восточно-Бейский разрез» / Д. В. Попов, Е. В. Тихонова, В. С. Алексенко, А. В. Морозов, С. И. Захаров // Уголь. — 2014. — № 4. — С. 28—30.
318. Соколов, Д. В. Предпосылки анализа и формирования инновационной политики / Д. В. Соколов, А. Б. Титов, М. М. Шабанова. — СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. — 133 с.

319. Соколова, Г. Н. Методические проблемы классификации регионов по уровню социально-экономического развития / Г. Н. Соколова, А. Н. Николаева, П. Г. Горбунова // Научное обозрение. — 2015. — № 18. — С. 236—242.

320. Сосницкая, О. SOFT SKILLS: мягкие навыки твердого характера [Электронный ресурс] / О. Сосницкая. — URL: <http://be-st.ru/ru/blog/13> (дата обращения 01.10.2021).

321. Сотникова, С. И. Движение персонала как механизм повышения корпоративной конкурентоспособности в нестабильной среде / С. И. Сотникова, Г. Н. Волянский // Вестник НГУЭУ: Общество и экономика: проблемы развития. — 2012. — № 2. — С. 45—55.

322. Сотникова, С. И. Дуальность карьеры преподавателей высшей школы в контексте управления временем / С. И. Сотникова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2020. — № 52. — С. 139—156.

323. Сотникова, С. И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С. И. Сотникова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 95—107.

324. Сотникова, С. И. Концептуальный взгляд на карьерный маркетинг: из опыта управленческого консультирования / С. И. Сотникова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2017. — № 5. — С. 92—100.

325. Сотникова, С. И. Новый контур оценки конкурентоспособности научно-педагогических работников: независимая оценка квалификации / С. И. Сотникова // Университетское управление: практика и анализ. — 2018. — Т. 22, № 3 (115). — С. 113—126.

326. Спиридонов, И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России / И. А. Спиридонов. — М.: ИНФРА-М, 1998.

327. Сравнительный анализ динамики инвестиций российских предприятий в интеллектуальный и основной капиталы / И. И. Просвирина, А. Е. Иванов, Г. Ф. Остапенко, Л. А. Ширшикова // Экономический анализ: теория и практика. — 2018. — Т. 17, № 1 (472). — С. 131—148.

328. Степанова, Г. Н. Управление человеческим капиталом в инновационной экономике / Г. Н. Степанова. — М.: МГУП, 2006. — 202 с.
329. Степанова, И. П. Конкурентоспособность менеджмента организации / Г. Н. Степанова // Совершенствование инструментария повышения конкурентоспособности отечественных компаний: коллектив. моногр. — Саратов, 2018. — С. 48—50.
330. Степанова, Л. Н. Soft skills как предикторы жизненного самоосуществления студентов / Г. Н. Степанова, Э. Ф. Зеер // Образование и наука. — 2019. — Т. 21, № 8. — С. 65—89. — DOI 10.17853/1994-5639-2019-8-65-89.
331. Стукен, Т. Ю. Вознаграждение персонала как инструмент развития вузов региона (на примере г. Омска) / Т. Ю. Стукен // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. — 2017. — № 1 (57). — С. 205—214.
332. Суворова, Е. Ю. Влияние инновационных условий на формирование качественных компонентов рабочей силы / Е. Ю. Суворова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2017. — № 10 (104). — С. 1—9.
333. Талейб, Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости [Электронный ресурс] / Нассим Николас Талейб. — М.: КоЛибри, 2011. — 218 с. — URL: <https://readbooks.me/books/?name=chernyy-lebed-pod-znakom-nepredskazuemosti>.
334. Таразанов, И. Г. Итоги работы угольной промышленности России за январь — декабрь 2019 года / И. Г. Таразанов, Д. А. Губанов // Уголь. — 2020. — № 3. — С. 54—69.
335. Тарасова, Л. А. Конкурентоспособность работников энергетической системы: факторы формирования, критерии оценки: дис. ... канд. экон. наук / Л. А. Тарасова. — Саратов, 2007. — 181 с.
336. Татаркин, А. И. Стратегический подход к разработке механизмов реструктуризации горнопромышленных территорий / А. И. Татаркин, А. А. Рожков, Е. М. Козаков // Структурные преобразования экономики индустриальных территорий: сб. тр. Вып 1. Социально-экономические проблемы реструктуризации базо-

вых отраслей промышленности / под общ. ред. А. И. Татаркина и Е. В. Попова. — Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2003. — 334 с.

337. Татаркин, А. И. Формирование норм корпоративного поведения и тенденции их развития на предприятиях Уральского региона / А. И. Татаркин, О. А. Романова, И. Н. Ткаченко // Экономическая наука современной России. — 2002. — № 4. — С. 82—97.

338. Татаурщикова, Д. Soft skills [Электронный ресурс] / Д. Татаурщикова. — URL: <https://4brain.ru/blog/soft-skills/> (дата обращения 01.10.2021).

339. Теплов, Б. М. Психология и психофизиология индивидуальных различий: избр. психол. тр. / Б. М. Теплов. — Воронеж, 2003. — 638 с.

340. Ткаченко, И. Н. Институционально-ценностные основы эффективного развития внутрифирменных корпоративных отношений: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / И. Н. Ткаченко. — Екатеринбург, 2002. — 469 с.

341. Томилов, В. В. Товар «рабочая сила» в системе маркетинга [Электронный ресурс] / В. В. Томилов, Л. Н. Семеркова // Энциклопедия маркетинга. — URL: <http://www.marketing.spb.ru>.

342. Трифилова, А. А. Управление инновационным развитием предприятия: монография / А. А. Трифилова. — М.: Финансы и статистика, 2003.

343. Троицкая, А. А. Конкурентоспособный человеческий капитал работника: проблемы формирования и реализации / А. А. Троицкая. — М., 2019.

344. ТЭК России в XXI веке: Итоговые материалы Пятого Всероссийского энергетического форума, Москва, 3—6 апр. 2007 г. — М., 2007.

345. Угледобывающее предприятие: руководитель и руководство / В. Б. Артемьев, А. Б. Килин, В. А. Галкин, А. М. Макаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2016. — № S32. — С. 5—47.

346. Управление персоналом при реализации внутрипроизводственных инновационных циклов в угледобывающем производственном объединении / Н. В. Галкина, Т. А. Коркина, А. В. Великосельский, А. С. Костарев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2013. — № S3-1. — С. 347—374.

347. Ушаков, К. М. Подготовка управленческих кадров образования / К. М. Ушаков. — М.: Сентябрь, 1997. — 272 с.
348. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. Б. В. Бабина-Кореня; предисл. А. К. Гастева. — М.: Центр. ин-т труда, 1923. — 122 с.
349. Факторы эффективности труда: результаты исследования предприятий машиностроения / И. И. Просвирина, А. А. Галактионова, М. Ж. Аль-Д. Хайдер // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2020. — Т. 14, № 3. — С. 95—100.
350. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия и управление / Р. А. Фатхутдинов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 147 с.
351. Фетискин, Н. П. Экспресс-диагностика личностной конкурентоспособности. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. — М.: Ин-т психотерапии, 2002. — С. 113—114.
352. Филонович, С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 2. — С. 3—24.
353. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л. Ф. Ильичев [и др.]. — М.: Совет. Энцикл., 1983. — 839 с.
354. Формирование действенного кадрового резерва — стратегический ход СУЭК на современном этапе развития компании / В. Б. Артемьев, С. А. Волков, В. А. Галкин, А. М. Макаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2018. — № S48. — С. 23—29.
355. Фридман, М. Капитализм и свобода: пер. с англ. / М. Фридман. — М.: Новое изд-во, 2006. — 240 с.
356. Функция технического директора регионального производственного объединения в условиях инновационного развития / А. Б. Килин, В. А. Азев, А. М. Макаров, А. С. Довженок, С. И. Захаров. — М.: Горная книга, 2009. — 34 с. — (Библиотека горного инженера-руководителя. Вып. 1).

357. Хайек, Ф. Конкуренция как процедура открытия / Ф. Хайек // *Мировая экономика и международные отношения*. — 1989. — № 12. — С. 73.
358. Харченко, Е. В. Концептуальные основы управления / Е. В. Харченко, Ю. В. Вертакова. — Курск: КГТУ, 2008.
359. Харченко, Е. В. Методический подход к оценке инновационной деятельности персонала угольной компании / Е. В. Харченко, С. А. Волков // *Известия Юго-Западного государственного университета. Сер.: Экономика. Социология. Менеджмент*. — 2019. — Т. 9, № 3 (32). — С. 158—168.
360. Харченко, Е. В. Повышение инновационной активности и результативности человеческого капитала угольной компании / Е. В. Харченко, С. А. Волков, С. И. Захаров // *Уголь*. — 2021. — № 2. — С. 18—25. — DOI 10.18796/0041-5790-2021-2-18-25.
361. Хачатурян, А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: стратегические основы / А. А. Хачатурян. — Изд. 2. — М.: URSS, 2010. — 272 с.
362. Хлопова, Т. В. Конкуренентоспособность работника предприятия / Т. В. Хлопова // *Трудовое право*. — 2002. — № 9. — С. 82—87.
363. Хлопова, Т. В. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособности работников в современных условиях: методология и практика исследования / Т. В. Хлопова. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. — 217 с.
364. Хлопова, Т. В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий / Т. В. Хлопова. — Иркутск, 2004.
365. Хлопова, Т. В. Трудовой потенциал нефтехимической отрасли: Анализ развития / Т. В. Хлопова. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2002. — 110 с.
366. Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия / М. Хучек. — М.: Прогресс-Универс, 1992. — 342 с.
367. Цыренова, А. А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды / А. А. Цыренова. — Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. — 176 с.

368. Червонная, О. В. Баланс интересов как основа взаимодействия партнеров по совместным предприятиям: дис. ... канд. экон. наук / О. В. Червонная. — Екатеринбург, 1998. — 176 с.

369. Чернова, Ю. К. Экономическое и квалиметрическое управление интеллектуальными ресурсами для обеспечения устойчивого развития предприятий / Ю. К. Чернова, О. И. Антипова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. — 2009. — № 4 (7). — С. 21—27.

370. Чурсин, А. А. Управление конкурентоспособностью организации / А. А. Чурсин. — М.: НТЦ Информтехника, 2006.

371. Шаповалов, В. И. Конкурентоспособность руководителя в обеспечении безопасного управления организацией / В. И. Шаповалов, И. Б. Шуванов // Фундаментальные исследования. — 2013. — № 10. — С. 2026—2030.

372. Шаронов, А. Н. Управление инновационной активностью предприятия как ключевое направление повышения интенсивности инновационной деятельности / А. Н. Шаронов // Вопросы новой экономики. — 2011. — № 4 (20). — С. 46—50.

373. Шатохин, А. Г. Конкурентоспособность работников на рынке труда: дис. ... канд. экон. наук / А. Г. Шатохин. — Ярославль, 2000. — 149 с.

374. Швандар, К. Проблемы конкурентоспособности экономики России / К. Швандар // Маркетинг. — 1997. — № 1.

375. Шивырялкина, О. С. Профессионализм руководителя производственного подразделения предприятия как фактор эффективности и безопасности труда: на примере угледобывающей отрасли: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О. С. Шивырялкина. — Челябинск, 2013. — 170 с.

376. Шипилов, В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития [Электронный ресурс] / В. Шипилов. — URL: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/softskills.shtml (дата обращения 01.10.2021).

377. Шмидт, А. В. Управление развитием промышленного предприятия по экономическим критериям устойчивости: монография / А. В. Шмидт; под ред. проф., д-ра экон. наук И. А. Баева. — М.: Экономика, 2013 — 300 с.

378. Шубенкова, Е. В. Качество рабочей силы как фактор развития современной организации / Е. В. Шубенкова, А. А. Стрюкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы ежегод. междунар. науч.-практ. конф. по проблемам социал.-труд. отношений. — М., 2019. — С. 326—329.

379. Щетинин, В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки / В. Щетинин // Мировая экономика и международные отношения. — 2001. — № 12. — С. 42—44.

380. Экономика и управление персоналом: энцикл. слов. / под ред. проф. С. И. Сотниковой. — Новосибирск, 2012. — 468 с. — ISBN 978-5-7014-0567-5.

381. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / В. Б. Бычин [и др.]. — М.: Экзамен, 2002. — 736 с.

382. Яковец, Ю. Прогноз инновационного развития России на период до 2050 г. с учетом мировых тенденций / Ю. Яковец, Б. Кузык, В. Кушлин // Инновации. — 2005. — № 1—2.

383. Яковлев, В. Л. Внутрипроизводственное планирование в условиях инновационного развития угледобывающего предприятия / В. Л. Яковлев, В. А. Азев, А. М. Макаров. — Челябинск: АБРИС, 2019. — 164 с. — ISBN 978-5-91744-123-8.

384. Яковлев, В. Л. Методологические аспекты стратегии освоения минеральных ресурсов / В. Л. Яковлев, А. В. Гальянов. — Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2001. — 152 с.

385. Янченко, Е. В. Конкурентоспособность человеческих ресурсов в системе трудовых отношений современного общества / Е. В. Янченко // Вестник Томского государственного университета. — 2011. — № 343. — С. 163—169.

386. Янченко, Е. В. Развитие социально-трудовых отношений в условиях становления экономики знаний: дис. ... д-ра экон. наук / Е. В. Янченко. — Саратов, 2012. — 398 с.

387. «Soft skills»: в поиске универсальных трактовок «гибких» навыков современных работников / О. П. Горьковая, Н. В. Козловский, В. С. Матыкина, А. В. Петров // Общество. Среда. Развитие. — 2019. — № 4. — С. 20—25.

388. Abukhait, R. Discussion paper on the key motivational factors impacting innovative climate / R. Abukhait, R. Pillai // *International Journal of Business Innovation and Research*. — 2017. — No. 3 (1). — P. 92—111. — DOI <http://dx.doi.org/10.1504/IJBIR.2017.083266>.

389. Adams, C. Triple bottom line: A Review of the Literature / A. Carol, G. Frost, W. Webber // *The triple bottom line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* / ed. by A. Henriques, J. Richardson. — London: Earthscan, 2004. — P. 20—25.

390. Alvesson, M. Making Sense of Management: A Critical Introduction / M. Alvesson, H. Willmott // *Journal of the Operational Research Society*. — 1997. — No. 48 (7).

391. Amabile, T. M. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace / T. M. Amabile // *Human resource management review*. — 1993. — No. 3. — P. 185—201.

392. Anthony, S. D. Corporate Longevity; Turbulence Ahead for Large Organizations / S. D. Anthony, S. P. Viguerie, A. Waldeck // *Strategy & Innovation*. — 2016. — Vol. 14, no. 1. — P. 1—9.

393. Bennis, W. The 4 Competencies of Leadership / W. Bennis // *Training and Development Journal*. — 1984. — August.

394. Best practices in human resource management: The source of excellent performance and sustained competitiveness / M. Šikýř [et al.] // *Central European Business Review*. — 2013. — Vol. 2, no. 1. — P. 43—48.

395. Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance / W. A. Schrock [et al.] // *Marketing Letters*. — 2016. — Vol. 27, no. 2. — P. 351—360.

396. Blake, R. The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence / R. Blake, J. Mouton. — Houston: Gulf Publishing Co, 1985.

397. Boje, D. M. Managerialist Storytelling [Электронный ресурс] / D. M. Boje. — 2002. — URL: <http://business.nmsu.edu/~dboje/690/book/index.htm>.

398. Boje, D. M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as Tamara-land / D. M. Boje // *Academy of Management Journal*. — 1995. — Vol. 38, no. 4. — P. 997—1035.

399. Boje, D. M. The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm / D. M. Boje // *Administrative Science Quarterly*. — 1991. — Vol. 36, no. 1. — P. 106—126.

400. Cashman, K. *Leadership from the Inside out: becoming a leader for life* / K. Cashman. — Berrett-Koehler, 2001.

401. Cerrato, D. Does innovation lead to global orientation? Empirical evidence from a sample of Italian firms / D. Cerrato // *European Management Journal*. — 2009. — No. 27. — P. 305—315. — DOI 10.1016/j.emj.2009.03.001.

402. Cho, D.-S. From National Competitiveness to Bloc and Global Competitiveness / D.-S. Cho // *Competitiveness Review: An International Business Journal*. — 1998. — No. 27 (5). — P. 11—23. — DOI 10.1108/eb046358.

403. Development of organizational-economic relations as a condition of enterprise viability / T. A. Korkina, S. I. Zakharov, E. V. Golovanov, S. V. Aliukov // *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth*. November 2017. — P. 1662—1669. — ISBN: 978-0-9860419-9-0.

404. Employee perceptions of the work environment, motivational outlooks, and employee work intentions: An HR Practitioner's dream or night-mare? / B. Shuck [et al.] // *Advances in Developing Human Resources*. — 2018. — No. 20 (2). — P. 197—213. — DOI <https://doi.org/10.1177/1523422318757209>.

405. Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness* / F. E. Fiedler. — N. Y.: McGraw-Hill, 1967.

406. Gilbert, T. Human Competence — Engineering Worthy Performance / T. Gilbert // *NSPI Journal*. — 1978. — Vol. 17, no. 9. — P. 19—27.

407. Gneezy, U. When and why incentives (don't) work to modify behavior / U. Gneezy, S. Meier, P. Rey-Biel // *Journal of Economic Perspectives*. — 2011. — No. 25 (4). — P. 191—210. — DOI 10.1257/jep.25.4.191.

408. Huanming, Z. An Analysis of the Market Competitiveness of Enterprise Managers / Z. Huanming // Journal of Guizhou College of Finance and Economics. — 2003. — No. 5. — P. 2—10.

409. Ilyukhin, A. A. Happiness Economics: Motivational Environment, Objective and Subjective Factors [Электронный ресурс] / A. A. Ilyukhin, S. V. Ilyukhina // Proceedings of the International Scientific Conference “Far East Con” (ISCFEC 2018). Atlantis Press. — 2019. — URL: <https://down-load.atlantis-press.com/proceedings/iscfec-18/55912435> (дата обращения 15.05.2019).

410. Ismailova, T. Employees competitiveness assessment on internal and external labour markets / T. Ismailova, R. Ismailov // International journal of advanced studies. — 2016. — Vol. 6, no. 1. — P. 18—26. — DOI 10.12731/2227-930X-2016-1.

411. Karodia, A. M. Organizational development to increase an organizations effectiveness and competitiveness to improve employee satisfaction, productivity in order to strengthen the human process / A. M. Karodia, D. Soni, N. Cassim // Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies. — 2014. — Vol. 51, no. 1122. — P. 1—9.

412. Kerr, S. Substitute for leadership: their meaning and measurement / S. Kerr, J. M. Jermier // Organizational Behavior and Human Performance. — 1978. — No. 23 (3). — P. 375—403.

413. Kishore, K. D. Harley Davidson Success Speaks — Brand Image and Culture: An HR Perspective / K D Kishore, A. Aftab // Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science. — 2014. — Vol. 4, no. 2. — P. 48—56.

414. Korkina, T. A. Technology Development of Coal Industry Enterprises and Professional Staff Development / T. A. Korkina, S. I. Zakharov, O. Loyko // Competitiveness and the Development of Socio-Economic Systems. Vol 105. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. — European Publisher, 2020. — P. 199—204.

415. Labor productivity [Электронный ресурс] // The economist. — 2013. — URL: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/02/focus-3> (дата обращения 20.05.2017).

416. Likcert, R. *The Human Organization* / R. Likcert. — N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
417. Machlup, F. *The Economics of information and Human Capital* / F. Machlup. — Princeton, 1984. — 419 p.
418. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position / J. S. Hornsby [et al.] // *Journal of business venturing*. — 2009. — Vol. 24, no. 3. — P. 236—247.
419. Mann, R. D. Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups / R. D. Mann // *Psychological Bulletin*. — 1959. — July.
420. McGregor, D. *The Professional Manager* / D. McGregor, W. G. Bennis, C. McGregor. — McGraw-Hill, 1970. — ISBN 978-0-07-094191-5.
421. McKee, R. *The Power to Change* / R. McKee, B. Carlson. — Austin, Texas: Grid Intern. Inc., 1999.
422. Meyer, C. *It's Alive: The Coming Convergence of Information, Biology, and Business* / C. Meyer, S. Davis. — N. Y.: Crown Business, 2003. — 288 p.
423. Nordhoug, O. *Human Capital in Organizations: Competence, Training and Learning* / O. Nordhoug. — Oslo: Scandinavian Univ. Press, 1993.
424. On peculiarities of the virtual economy of modern Russia: category, virtual relationships, educational constructs / V. S. Novikov, E. N. Klochko, E. A. Yarushkina, B. M. Zhukov // *Mediterranean journal of social sciences*. — 2015. — No. 36. — P. 247—256.
425. Organization for Economic Co-operation and Development [Электронный ресурс]. — URL: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV (дата обращения 20.05.2017).
426. Paprika, Z. Z. *The competitiveness of the Hungarian managers* / Z. Z. Paprika // *Decision Support in Organizational Transformation*. — Boston, MA: Springer, 1997. — P. 223—241.
427. Prange, C. *Managing innovation dilemmas: The cube solution*, *Business Horizons* [Электронный ресурс] / C. Prange, B. B. Schlegelmilch. — 2018. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.014>.

428. Principles of topological psychology. — N. Y., 1936.
429. Prospective hospitality managers competence as integral part of competitiveness / S. Iriste [et al.] // Rural Environment. Education. Personality (REEP): proceedings of the 8th Intern. Sci. Conf. — 2015. — Vol. 8. — P. 15—16.
430. Revans, R. The ABC of action learning / R. Revans. — Aldershot: Gower Publ., 2011.
431. Schultz, T. W. Investment in Human Capital / T. W. Schultz. — N.Y.; London, 1971. — 272 p.
432. Shaulska, L. V. The development of soft skills in the provision of competitiveness of graduates / L. V. Shaulska, G. V. Sereda, M. Y. Shkurat // ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК ДОНБАССА. — 2015. — № 4 (42). — С. 177—181.
433. Stigler, G. J. The Theory of Price / G. J. Stigler. — N. Y.: Macmillan, 1946.
434. Stogdill, R. M. Handbook of Leadership / R. M. Stogdill. — Free Press, 1974.
435. Teece, D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic management journal. — 1997. — Vol. 18, no. 7. — P. 509—533.
436. Terziev, V. The transition labor market-competitiveness of the employee / V. Terziev // SSRN 3449614. — 2019.
437. Thyroff, A. Self-enhancement and individual competitiveness as mediators in the materialism/consumer satisfaction relationship / A. Thyroff, W. E. Kilbourne // Journal of Business Research. — 2018. — Vol. 92. — P. 189—196. — DOI <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.023>.
438. Tnurow, L. Investment in Human Capital / L. Tnurow. — Belmont, 1970. — 260 p.
439. Tohidi, H. Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology / H. Tohidi // Procedia Computer Science. — 2011. — Vol. 3. — P. 1137—1146. — DOI <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.185>.

440. Vokić, N. P. Croatian labor force competitiveness indicators: Results of empirical research / N. P. Vokić, D. Frajlić // KONK. — 2004. — P. 61—65.

441. Wen, S. Empirical Analysis of Competitiveness Evaluation Model for Top Managers of Commercial Banks / S. Wen, H. Teng // Commercial Research. — 2009. — No. 8.

442. Workforce connections: key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields / L. H. Lippman, R. Ryberg, R. Carney, A. Kristin. — Child Trends Publ., 2015.

443. Wroblowska, Z. Comparison of requirements for brand managers responsible for competitiveness of brands: a cross-national study in the US and the Czech Republic / Z. Wroblowska // Journal of Competitiveness. — 2017. — Vol. 9, no. 4.

444. Zakharov, S. Competence Model of Coal Mining Enterprise Managers / S. Zakharov, T. Korkina, I. Baev // Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic. 4—5 November 2020. — P. 4667-4676. — ISBN: 978-0-9998551-5-7.

445. Zvarivadza, T., Nhleko, A.S. Resolving artisanal and small-scale mining challenges: Moving from conflict to cooperation for sustainability in mine planning / T. Zvarivadza, A. S. Nhleko // Resources Policy. — 2018. — Vol. 56. — P. 78—86. — DOI <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.12.003>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А — Трактовки термина «конкурентоспособность» применительно к субъектам трудовых отношений (по результатам контент-анализа публикаций за период 2000—2021 годов)

Субъект конкурентоспособности	Авторы	Определение
Человеческий капитал	Šikůř M.	«Способность увеличивать и поддерживать долю рынка в своей отрасли и удовлетворять потребности стейкхолдеров: а) акционеров, которые хотят получать прибыль от своих инвестиций, б) клиентов, которые требуют качественного продукта или услуги, в) сотрудников, которые хотят интересной работы и разумной компенсации за нее» [394]
	Андреев В. И.	«Способность к творческому саморазвитию и самореализации» [8]
	Белкин В. Н., Белкина Н. А., Владыкина Л. Б.	«Способность производить конкурентоспособные товары и услуги» [22]
	Кудаева М. М.	«Компетенция человеческих ресурсов с учетом их профессиональных и жизненных притязаний» [182]
	Троицкая А. А.	«Потенциальные возможности, успешная реализация которых влияет на конкурентоспособность самого работника» [343]
	Янченко Е. В.	«Набор качеств, который определяет преимущества их носителя в системе трудовых отношений по сравнению с другими их участниками» [385]
Персонал	Быков В. М.	«Связана с понятием “лояльность”, которое можно охарактеризовать как глубоко осознанное психологическое состояние работника следовать целям компании, творчески относиться к решению возникающих проблем на основе твердой уверенности в том, что процветание компании — это и его процветание» [39]
	Ивановская Л., Сулова Н.	«Способность участвовать в экономическом и социальном процессе взаимодействия, взаимосвязи и борьбы на внутреннем рынке труда в целях достижения желаемого социального статуса» [117]

Субъект конкурентоспособности	Авторы	Определение
	Половинко В. С.	«Основывается на свойстве человеческого капитала удовлетворять рыночные потребности и определяется его накоплением, который повышает ценность работника на рынке труда» [264]
	Хлопова Т. В.	«Интегральная характеристика степени развития трудового потенциала предприятия и степени его использования в существующих производственно-экономических условиях и определяющая уровень конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции» [364]
Работник	Брыкина Н. В.	«Комплексная характеристика, составляющие компоненты которой меняются в зависимости от потребности конкретной сферы» [32]
	Ветошкина Т. А., Полянок О. В.	«Неразрывное единство мотивационных, квалификационных, личностных и деловых составляющих ее элементов, выражающее способности работника к профессиональной деятельности и качественному выполнению трудовых функций в какой-либо конкретной сфере деятельности, полностью отвечающих требованиям работодателей» [42]
	Галузо Е. А.	«Степень развития профессиональной компетентности работника как качественной характеристики его индивидуальной рабочей силы» [58]
	Егоршин А. П.	«Наличие у работника знаний, умений, навыков, с помощью которых он способен побеждать в конкуренции на рынке труда в определенный момент времени и сохранить за собой рабочее место» [87]
	Исмаилова Т., Исмаилов Р.	«Специфические характеристики и требования внешнего или внутреннего рынка к ним с точки зрения конкурентоспособности» [410]
	Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.	«Свойство работника успешно конкурировать на рынке труда с работниками, которые имеют аналогичную профессию, специальность, уровень квалификации» [137]
	Литвиненко М. С., Кулькова И. А.	«Совокупность профессиональных и индивидуальных способностей экономически активного населения, определяемых

Субъект конкурентоспособности	Авторы	Определение
		количественными и качественными параметрами, подвергающимися изменению в системе непрерывного профессионального образования, и позволяющих обеспечить эффективную трудовую деятельность» [188]
	Ляпкина Н. А.	«Способность выиграть у конкурентов экономическое состязание за «хорошие» рабочие места, соответствующие профилю его профессиональной подготовки, за счет наилучшего соответствия совокупных качественных характеристик рабочей силы производственному потенциалу конкретных рабочих мест и субъективным предпочтениям работодателей» [194]
	Маслов А. А.	«Суммарный показатель ключевых сильных сторон на рынке» [204]
	Миляева Л. Г.	«Способность выиграть экономическое соревнование за хорошее (качественное) рабочее место за счет наилучшего соответствия параметров рабочей силы объективным требованиям (критериям) производственного потенциала конкретного рабочего места (объекта конкуренции) и субъективным предпочтениям работодателей» [210]
	Озерникова Т. Г.	«Комплексная характеристика работника, определяющая его сравнительные позиции на внутреннем рынке труда по отношению к другим работникам» [233]
	Соколова Г. Н.	«Способность выдерживать конкуренцию со стороны реальных или потенциальных претендентов на его рабочее место или претендовать самому на более престижное» [319]
	Сотникова С. И.	«Способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей» [323]
	Тарасова Л. А.	«Совокупность врожденных и приобретенных свойств, включающих психофизиологические, профессионально-квалификационные и деловые качества, которые позволяют реализовывать трудовой потенциал» [335]

Субъект конкурентоспособности	Авторы	Определение
	Томилов В. В.	«Степень развития комплекса используемых в процессе трудовой деятельности способностей индивида и его квалификации» [341]
	Шатохин А. Г.	«Обладание такой профессией или специальностью и такими качествами рабочей силы, которые дают работнику преимущество в борьбе с конкурентами за вакантное рабочее место» [373]
Личность	Евплова Е. В., Зарева Т. В.	«Признание личностью приоритетности групповых или коллективных интересов для более полного удовлетворения своих потребностей в будущем» [86]
	Митина Л. М.	«Совокупность интегральных характеристик личности — направленность, компетентность и гибкость» [214]
	Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.	«Форма межличностного взаимодействия, характеризующаяся достижением целей в условиях противоборства с добивающимися этих же целей другими индивидами или группами» [351]

Цветом выделены определения, отражающие социально-экономический подход к описанию конкурентоспособности субъекта трудовых отношений.

Примечание: обобщено автором.

Приложение Б — Задание горному мастеру участка горных работ

Вы пришли на смену, и вам известно:

В работе на 1-м уступе находится РС-4000, на 2-м уступе — РС-3000, РС-1250 в угольном забое на пл. 16. Ремонт и ТО не запланировано.

На линии 4 автосамосвала Б-75306 (г/п 220 т), 3 автосамосвала Б-75131 (г/п 130 т) с породным кузовом и 2 автосамосвала Б-75131 (г/п 130 т) с углевозным кузовом. Запланирован ТО автосамосвала Б-75306 (г/п 220 т) — 4 часа.

Расстояние транспортирования линейное:

- РС-4000 — 2,5 км, высота подъема — 20 м, количество поворотов — 4;
- РС-3000 — 1,8 км, высота подъема — 70 м, количество поворотов — 3;
- РС-1250 — 3,0 км, высота подъема — 50 м, количество поворотов — 5.

Задание 1.1. Сделайте наиболее рациональную расстановку автосамосвалов на смену.

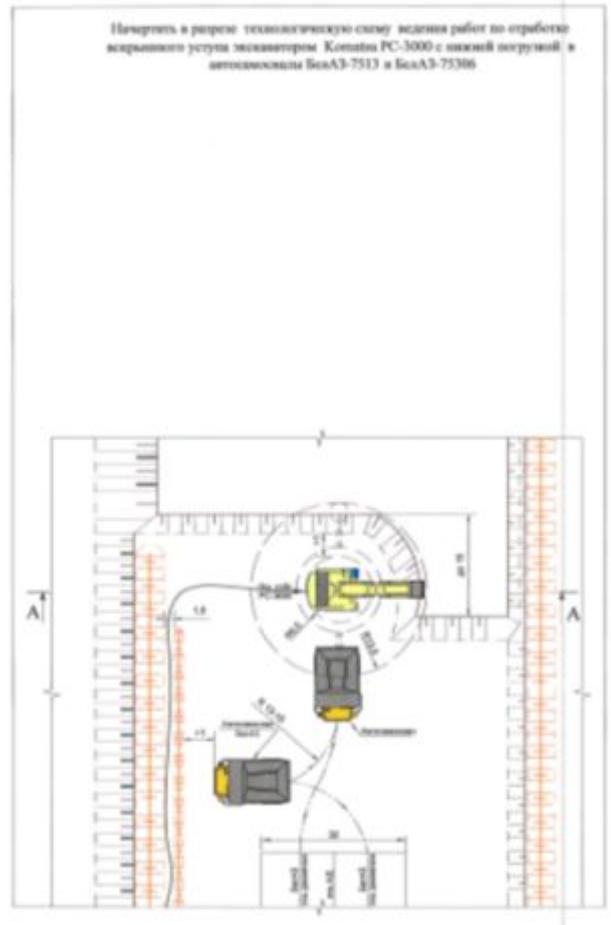
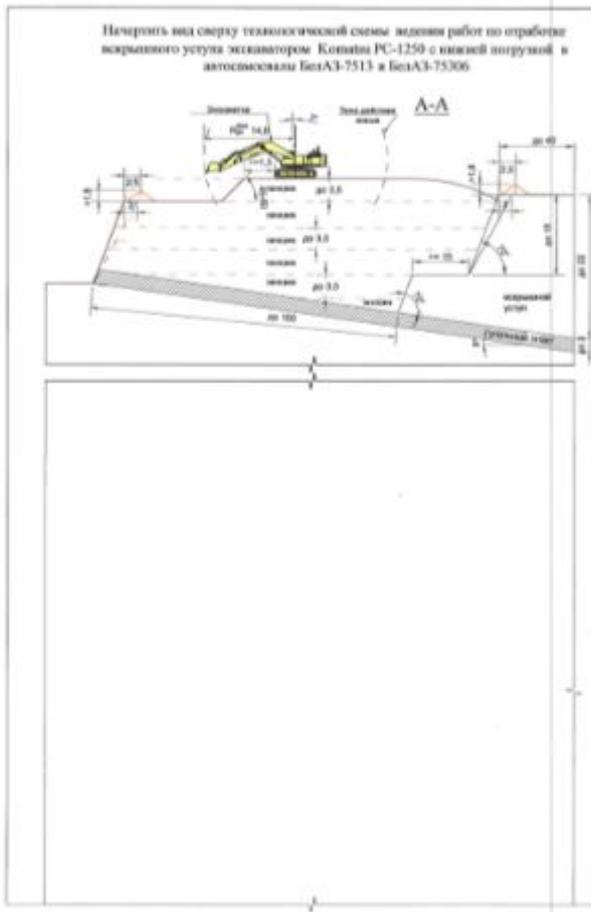
Задание 1.2. С использованием справочных материалов рассчитайте объем вскрыши и добычи в смену.

Задание 1.3. Рассчитайте коэффициент тех. готовности парка автосамосвалов за смену.

Задание 2. Опишите требуемые параметры работы оборудования:

Параметр		Экскаватор			
		РС-4000	РС-3000	РС-1250	ЭШ-10/70
1. Ширина площадки, м					
2. Высота забоя, м	min				
	max				
3. Угол наклона рабочей площадки, град					
4. Время цикла экскавации, с/ковш					
5. Время обмена а/с, с					

Задание 3. Дополните технологические схемы:



Задание 4. Сделайте разбор опасной производственной ситуации, представленной на фото:



Приложение В — Шкалы классности работников управленческого труда

Таблица В.1 — Шкала оценки классности механиков участка автотранспортировки

Класс	Представления		Навыки организации		Результат	
	Технология	Организация	Текущая деятельность	Улучшения	Безопасность	Эффективность
A+	100 % знает технологические карты ремонта (порядок сборки и разборки узлов), правила эксплуатации, автосамосвалов, правила ежесменного обслуживания	Знает и считает нормы времени ремонта и обслуживания самосвалов. Может самостоятельно спланировать работу по ремонту на смену, неделю, месяц, год	Реализует меры, которые приводят к устойчивому перевыполнению принятого наряд-задания за смену	Самостоятельно ежедневно разрабатывает и реализует актуальные улучшения на участке. Может подтвердить результаты улучшения количественными и качественными показателями	Риски негативных событий на участке минимальные. Отсутствуют условия для их реализации	Коллектив способен выполнять работу в режиме 10 ПМЧ**** в смену, создавать условия высокопроизводительной работы для последующей смены
A	Знает технологические карты ремонта (порядок сборки и разборки узлов), правила эксплуатации, автосамосвалов, правила ежесменного обслуживания	Знает нормы времени ремонта и обслуживания самосвалов, может их рассчитывать самостоятельно	Самостоятельно организует устойчивое выполнение принятого наряд-задания на 100 %	Самостоятельно и ответственно разрабатывает и реализует не менее двух улучшений в месяц на участке	Приемлемые риски негативных событий	Коллектив способен выполнять работу в режиме не менее 9,5 ПМЧ, готовить фронт работ следующей смене
B	Знает технологические карты ремонта (порядок сборки и разборки узлов), правила эксплуатации, автосамосвалов, правила ежесменного обслуживания. Может при помощи руководителя спланировать работу по ремонту на смену	Знает нормы времени ремонта и обслуживания самосвалов, может их рассчитывать под контролем вышестоящего руководства	Организует выполнение принятого наряд-задания под контролем вышестоящего руководства (на 100 %)	Участвует в разработке не менее двух улучшений в месяц, реализует их под контролем вышестоящего руководителя	Возможна реализация негативных событий	Коллектив способен выполнять работу в режиме не менее 9,0 ПМЧ в смену
C	Обладает базовыми знаниями ремонта и эксплуатации самосвалов. Планирует работу по ремонту на смену под контролем вышестоящего руководства	Знает нормы времени ремонта и обслуживания самосвалов, может их рассчитывать с использованием доп. материалов (методики, сборники)	Организует выполнение принятого наряд-задания с отклонением (90—99 %)	Реализует 1-2 локальных мероприятия — улучшения в месяц по инициативе и под контролем руководства участка	Высокие риски негативных событий	Коллектив может работать в режиме не менее 8,5 ПМЧ в смену
D	Отсутствие знаний ремонта и эксплуатации самосвалов. Не может самостоятельно спланировать работу по ремонту даже на смену	Не знает нормативы времени ремонта и обслуживания самосвалов и методике их расчета	Организует выполнение принятого наряд-задания с большими отклонениями (менее чем на 90 %)	Не участвует в реализации улучшений	Неизбежно негативное событие	Коллектив может работать в режиме не более 8,5 ПМЧ в смену

Таблица В.2 — Шкала оценки классности мастеров участка обогащения и отгрузки продукции

Класс	Представления		Навыки организации		Результат	
	Технология	Организация	Текущая деятельность	Улучшения	Безопасность	Эффективность
А+	Может самостоятельно подготовить паспорта склада и работы оборудования, знает ЕТП, регламенты погрузки и управления качеством продукции	Знает нормы обслуживания комплекса, нормы выработки грузчиков, погрузчиков, автосамосвалов, бульдозеров, может их рассчитать, обосновать и научить рассчитывать других	Реализует меры, которые приводят к устойчивому перевыполнению принятого наряд-задания за смену	Самостоятельно ежедневно разрабатывает и реализует актуальные улучшения на участке. Может подтвердить результаты улучшения количественными и качественными показателями	Риски негативных событий на участке минимальные. Отсутствуют условия для их реализации	Коллектив способен выполнять работу в режиме 90 % эффективного времени в смену, создавать условия высокопроизводительной работы последующей смены
А	Может самостоятельно подготовить паспорта склада и работы оборудования, знает регламенты погрузки и управления качеством продукции	Знает нормы выработки грузчиков, погрузчиков, автосамосвалов, бульдозеров, может их самостоятельно рассчитать	Самостоятельно организует устойчивое выполнение принятого наряд-задания на 100 %	Самостоятельно и ответственно разрабатывает и реализует не менее двух улучшений в месяц на участке	Приемлемые риски негативных событий	Коллектив способен выполнять работу в режиме не менее 85 % эффективного времени в смену, готовить фронт следующей смене
В	«Читает» готовые паспорта работы оборудования, может подготовить паспорт склада под контролем технолога	Знает нормы выработки грузчиков, погрузчиков, автосамосвалов, бульдозеров может их рассчитать под контролем нормировщика	Организует выполнение принятого наряд-задания под контролем вышестоящего руководства (на 100 %)	Участствует в разработке не менее двух улучшений в месяц, реализует их под контролем вышестоящего руководителя	Возможна реализация негативных событий	Коллектив способен выполнять работу в режиме не менее 80 % эффективного времени в смену
С	«Читает» готовые паспорта работы оборудования и склада без ошибок	Знает нормы выработки грузчиков, может их рассчитать с использованием доп. материалов (методики, сборники)	Организует выполнение принятого наряд-задания с отклонением (90—99 %)	Реализует 1-2 локальных мероприятия — улучшения в месяц по инициативе и под контролем руководства участка	Высокие риски негативных событий	Коллектив может работать в режиме не менее 75 % эффективного времени в смену
Д	«Читает» готовые паспорта работы оборудования и склада с ошибками	Не знает нормы выработки грузчиков и методику их расчета	Организует выполнение принятого наряд-задания с большими отклонениями (менее чем на 90 %)	Не участвует в реализации улучшений	Неизбежно негативное событие	Коллектив может работать в режиме не более 75 % эффективного времени в смену

Таблица В.3 — Шкала оценки классности механика участка вспомогательного транспорта

Класс	Представления		Навыки организации		Результат	
	Технология	Организация	Текущая деятельность	Улучшения	Безопасность	Эффективность
A+	Отлично знает порядок сборки и разборки узлов, правила эксплуатации техники, правила ее обслуживания, может разработать технологическую карту на любой вид ремонта	Считает нормы времени при ремонте и обслуживании техники. Может самостоятельно спланировать работу техники на смену, неделю, месяц, год	Реализует меры, которые приводят к устойчивому перевыполнению принятого наряд-задания за смену	Самостоятельно ежедневно разрабатывает и реализует актуальные улучшения на участке. Может подтвердить результаты улучшения количественными и качественными показателями	Риски негативных событий на участке минимальные. Отсутствуют условия для их реализации	Прибыль участка на 10 % и более выше плановой
A	Хорошо знает порядок сборки и разборки узлов, правила эксплуатации техники, правила обслуживания, быстро и точно находит необходимую для ремонта информацию	Знает нормы времени при ремонте и обслуживании техники, может самостоятельно их рассчитать и спланировать работу участка на месяц	Самостоятельно организует устойчивое выполнение принятого наряд-задания на 100 %	Самостоятельно и ответственно разрабатывает и реализует не менее двух улучшений в месяц на участке	Приемлемые риски негативных событий	Прибыль участка выше плановой (до 10 %)
B	Знает порядок сборки и разборки узлов, правила эксплуатации техники, правила обслуживания, особенности ремонта и обслуживания техники на участке	Знает нормы времени при ремонте и обслуживании техники, может их рассчитать и спланировать работу на месяц под контролем вышестоящего руководства	Организует выполнение принятого наряд-задания под контролем вышестоящего руководства (на 100 %)	Участствует в разработке не менее двух улучшений в месяц, реализует их под контролем вышестоящего руководителя	Возможна реализация негативных событий	Прибыль участка в соответствии с планом
C	Обладает базовыми и специальными знаниями ремонта и эксплуатации техники, знает особенности ремонта и обслуживания техники на участке	Знает нормы времени при ремонте и обслуживании техники, может их рассчитать с использованием доп. материалов. Планирует работу участка на смену под контролем вышестоящего руководства	Организует выполнение принятого наряд-задания с отклонением (90—99 %)	Реализует 1-2 локальных мероприятия — улучшения в месяц по инициативе и под контролем руководства участка	Высокие риски негативных событий	Прибыль участка ниже плановой на 10 %
D	Обладает базовыми знаниями ремонта и эксплуатации техники	Не знает нормы времени при ремонте и обслуживании техники и методику их расчета	Организует выполнение принятого наряд-задания с большими отклонениями (менее чем на 90 %)	Не участвует в реализации улучшений	Неизбежно негативное событие	Прибыль участка ниже плановой более чем на 10 %

Таблица В.4 — Шкала оценки классности начальников смен

Класс	Представления		Навыки организации	Безопасность	Результат		
	Технология	Организация			Эффективность		
					Коллектив способен выполнять работу в режиме		
МЭ*	ВА**	ПП***					
A+	В совершенстве освоил «Положение о нарядной системе», План горных работ, схему складского и путевого хозяйства	Знает нормы выработки и обслуживания горно-транспортного оборудования и комплекса переработки и отгрузки, может их рассчитать, обосновать и научить рассчитывать других	Реализует меры, которые приводят к устойчивому перевыполнению принятого наряд-задания за смену по всем участкам	Риски негативных событий на участке минимальные. Отсутствуют условия для их реализации	10 ПМЧ**** в смену	90 % эффективного времени в смене	
A	Знает «Положение о нарядной системе», План горных работ, схему складского и путевого хозяйства	Знает нормы выработки и обслуживания горно-транспортного оборудования и комплекса переработки и отгрузки, может их самостоятельно рассчитать	Самостоятельно организует устойчивое выполнение принятого наряд-задания на 100 % по всем участкам	Приемлемые риски негативных событий	9,5 ПМЧ в смену	85 % эффективного времени в смене	
B	Знает «Положение о нарядной системе», План горных работ, схему складского хозяйства	Знает нормы выработки экскаваторов и автосамосвалов, может их рассчитать под контролем нормировщика	Организует выполнение принятого наряд-задания по всем участкам под контролем вышестоящего руководства (на 100 %)	Возможна реализация негативных событий	9,0 ПМЧ в смену	80 % эффективного времени в смене	
C	Ориентируется в «Положении о нарядной системе», знает План горных работ	Знает нормы выработки экс горно-транспортного оборудования и комплекса переработки и отгрузки, может их рассчитать с использованием доп. материалов (методики, сборники)	Организует выполнение принятого наряд-задания по всем участкам с отклонением (95—98 %)	Высокие риски негативных событий	8,5 ПМЧ в смену	75 % эффективного времени в смене	
D	Плохо знает «Положение о нарядной системе», План горных работ	Не знает нормы выработки горно-транспортного оборудования и комплекса переработки и отгрузки	Организует выполнение принятого наряд-задания по всем участкам с большими отклонениями (менее чем на 95 %)	Неизбежно негативное событие	Менее 8,5 ПМЧ в смену	Менее 75 % эффективного времени в смене	

* Машинист экскаватора.

** Водитель автосамосвала.

*** Оператор погрузки полувагонов.

**** ПМЧ — производительное время работы, ч.